Relațiile publice și teoria relațională. Perspective instituționale

CORINA ROTAR (BOIE)

PRESA UNIVERSITARĂ CLUJEANĂ

CORINA ROTAR (BOIE)

RELAŢIILE PUBLICE ŞI TEORIA RELAŢIONALĂ. PERSPECTIVE INSTITUŢIONALE

CORINA ROTAR (BOIE)

RELAȚIILE PUBLICE ȘI TEORIA RELAȚIONALĂ. PERSPECTIVE INSTITUȚIONALE

PRESA UNIVERSITARĂ CLUJEANĂ

2014

Referenţi ştiinţifici:

Prof. dr. Cseke Péter

Prof. dr. George Poede

Prof. dr. Flaviu Călin Rus

Conf. dr. Marian Petcu

ISBN 978-973-595-768-1

© 2014 Autoarea volumului. Toate drepturile rezervate. Reproducerea integrală sau parţială a textului, prin orice mijloace, fără acordul autoarei, este interzisă şi se pedep–seşte conform legii.

Coperta: Louana David

Universitatea Babeş-Bolyai
Presa Universitară Clujeană
Director: Codruţa Săcelean
Str. Hasdeu nr. 51
400371 Cluj-Napoca, România
Tel./fax: (+40)-264-597.401
E-mail: editura@editura.ubbcluj.ro
http://www.editura.ubbcluj.ro/

CUPRINS

LISTA DE TABELE 7

LISTA DE FIGURI 9

INTRODUCERE 11

PARTEA I – CADRUL TEORETIC 17

CAPITOLUL I 19

RELAŢII PUBLICE-DEFINIŢII, ISTORIC, DELIMITĂRI 19

I.1 Definiţii şi istoric 19

I.2 Elemente de istorie a relaţiilor publice 36

I.3 Delimitarea relaţiilor publice de alte domenii 47

I.4 Activităţi specifice relaţiilor publice 48

I.5 Rolul relaţiilor publice în diferite organizaţii 51

I.6 Responsabilităţi 55

CAPITOLUL II 59

TEORIA RELAŢIONALĂ: ORGANIZAŢIE-RELAŢII PUBLICE-ANGAJAŢI-PUBLICURI 59

II.1 Teoria managementului relaţiei 59

II.2 Funcţia integrativă a relaţiilor publice 80

II.3 Sistemul de comunicare internă şi cultura organizaţională 82

II.4 Eficienţă organizaţională 91

II.5 Management organizaţional 95

II.6 Rolul angajaţilor în managementul relaţiilor 103

II.7 Competenţele de comunicare 110

CAPITOLUL III 113

PARTICULARITATEA COMUNICĂRII ÎN ADMINISTRAŢIA PUBLICĂ 113

III.1 Sondaje de opinie referitoare la administraţia publică din România 113

III.2 Bariere în comunicarea organizaţională 119

III.3 Cultura organizaţională în contextul unei instituţii publice 126

PARTEA A II-A – RELAŢIA ANGAJAT-PUBLIC-ORGANIZAŢIE. CERCETAREA EMPIRICĂ 129

CAPITOLUL IV 135
ANALIZA DE CONŢINUT – PRIMĂRIA CLUJ-NAPOCA ÎN PRESA SCRISĂ LOCALĂ 135
IV.1 Specificul analizei de conţinut 135
IV.2 Ziarul Ziua de Cluj 136
IV.3 Ziarul Monitorul de Cluj 141
IV.4 Săptămânalul Gazeta de Cluj 145
IV.5 O concluzie generală în urma monitorizării de presă 147

CAPITOLUL V 149
ANALIZA INTERVIURILOR 149
V.1 Interviul ca tehnică de cercetare 149
V.2 Prezentarea generală a ghidurilor de interviu 152
V.3 Analiza interviurilor aplicate angajaţilor Primăriei şi cetăţenilor din Cluj-Napoca 159
V.4 Concluziile analizei interviurilor cu angajaţii Primăriei Cluj-Napoca şi cu cetăţenii 191

CAPITOLUL VI 195
PERCEPŢIA CETĂŢENILOR ASUPRA RELAŢIEI CU PRIMĂRIA 195
VI.1 Metoda sondajului de opinie având ca instrument chestionarul 195
VI.2 Designul cercetării pentru sondajul de opinie 196
VI.2.1 Construcţia eşantionului 197
VI.2.2 Construcţia chestionarului şi definirea variabilelor 197
VI.3 Prezentarea rezultatelor 201
VI.4 Concluziile sondajului de opinie 227

CONCLUZII 231
LIMITE ALE LUCRĂRII ŞI PERSPECTIVE DE CERCETARE 235

BIBLIOGRAFIE 237

ANEXE 243

Lista de tabele

Tabelul nr. 1: Concepte cheie folosite pentru definirea relaţiilor publice ..34
Tabelul nr. 2: Rezumat al istoriei relaţiilor publice
în Statele Unite ale Americii 43
Tabelul nr. 3: Caracteristicile celor patru modele ale relaţiilor publice 46
Tabelul nr. 4: Rezultatul relaţiei comportament-comunicare.....60
Tabelul nr. 5: O nouă abordare globală a relaţiilor publice 61
Tabelul nr. 6: Comunicarea în cazul liderilor 81
Tabelul nr. 7: Liderul eficient şi antreprenorul tipic.....101
Tabelul nr. 8: Bariere în comunicarea organizaţională.....119
Tabelul nr. 9: Strategii de reducere a barierelor de comunicare 120
Tabelul nr. 10: Articolele din ziarul Ziua de Cluj
referitoare la Primăria Cluj-Napoca 137
Tabelul nr. 11: Articolele din ziarul Monitorul de Cluj
referitoare la Primăria Cluj-Napoca 141
Tabelul nr. 12: Articolele din săptamânalul Gazeta de Cluj
referitoare la Primăria Cluj-Napoca 146
Tabelul nr. 13: Totalul articolelor 147
Tabelul nr. 14: Participanţii la interviurile semi-structurate 152
Tabelul nr. 15: Interviurile în cifre.....153
Tabelul nr. 16: Media răspunsurilor pentru variabilele
dimensiunii Încredere 203
Tabelul nr. 17: Fezabilitatea analizei factoriale
pentru dimensiunea Încredere.....204
Tabelul nr. 18: Factorii care compun dimensiunea Încredere 205
Tabelul nr. 19: Media răspunsurilor pentru variabilele
dimensiunii Control reciproc 206
Tabelul nr. 20: Fezabilitatea analizei factoriale
pentru dimensiunea Control reciproc.....207

Tabelul nr. 21: Factorii care compun dimensiunea Control reciproc 208
Tabelul nr. 22: Media răspunsurilor
pentru variabilele dimensiunii Angajament 209
Tabelul nr. 23: Fezabilitatea analizei factoriale
pentru dimensiunea Angajament 210
Tabelul nr. 24: Factorii care compun dimensiunea Angajament 211
Tabelul nr. 25: Media răspunsurilor
pentru variabilele dimensiunii Satisfacţie.....211
Tabelul nr. 26: Fezabilitatea analizei factoriale
pentru dimensiunea Satisfacție.....212
Tabelul nr. 27: Factorii care compun dimensiunea Satisfacţie 213
Tabelul nr. 28: Media răspunsurilor pentru variabilele
dimensiunii Relaţii mutuale.....214
Tabelul nr. 29: Fezabilitatea analizei factoriale
pentru dimensiunea Relații mutuale.....214
Tabelul nr. 30: Factorii care compun dimensiunea Relaţii mutuale.....215
Tabelul nr. 31: Media răspunsurilor pentru variabilele
dimensiunii Relaţii de schimb.....216
Tabelul nr. 32: Fezabilitatea analizei factoriale
pentru dimensiunea Relații de schimb 217
Tabelul nr. 33: Factorul care compune dimensiunea Relaţii de schimb ...217

Lista de figuri

Figura nr. 1: Climat organizaţional 91
Figura nr. 2: Scopul activităţilor de relaţii publice.....166
Figura nr. 3: Mediile tuturor factorilor din analiză.....219
Figura nr. 4: Mediile principalilor factori ai fiecărei dimensiuni.....221
Figura nr. 5: Mediile comparate între variabilele cele mai puternice ale fiecărei dimensiuni.....223
Figura nr. 6: Variabila 2 şi răspunsurile cetăţenilor.....224
Figura nr. 7: Variabila 9 şi răspunsurile cetăţenilor.....224
Figura nr. 8: Variabila 16 şi răspunsurile cetăţenilor.....225
Figura nr. 9: Variabila 19 şi răspunsurile cetăţenilor.....225
Figura nr. 10: Variabila 23 şi răspunsurile cetăţenilor.....226
Figura nr. 11: Variabila 27 şi răspunsurile cetăţenilor.....226

Introducere

Relaţiile dintre o organizaţie şi publicurile sale reprezintă o preocupare centrală pentru practica şi cercetarea de relaţii publice. Câţiva profesori renumiţi, din domeniul relaţiilor publice, au încercat dezvoltarea unor măsurători relevante pentru relaţiile dintre organizaţie şi public şi au identificat indicatori cum ar fi încrederea, controlul reciproc, angajamentul, satisfacţia care pot măsura calitatea acestor relaţii.[1]

Cu toate acestea, este încă neclar modul în care sunt construite şi întreţinute relaţiile dintre o organizaţie şi publicurile sale.

Cercetarea noastră reprezintă tocmai o încercare de clarificare a modului în care sunt iniţiate, construite şi întreţinute relaţiile dintre o organizaţie şi publicurile sale, prin explorarea legăturii dintre relaţiile angajat-organizaţie, angajat-public şi organizaţie-public, din perspectiva relaţiilor publice, ca liant al comunicării interne şi externe.

Aceste trei dimensiuni relaţionale reprezintă, de altfel, conceptele cheie ale cercetării noastre şi vor fi explorate teoretic – cu ajutorul literaturii din diverse domenii şi practic – într-un context de viaţă reală reprezentat de Primăria Cluj-Napoca şi relaţia sa cu cetăţenii.

Având în vedere pregătirea noastră academică în domeniul relaţiilor publice şi interesul practic pentru acest domeniu ne preocupă modul în care relaţiile publice îşi pot identifica şi documenta valoarea pentru o organizaţie.

---

[1] Între 1997 şi 1999 Institutul pentru Relaţii Publice, din Statele Unite ale Americii (Institute for Public Relations) a publicat o serie de trei ghiduri care aveau drept scop oferirea unor orientări şi sugestii cu privire la cel mai bun mod de a evalua relaţiile dintre o organizaţie şi publicurile sale. Aceste sugestii erau făcute pe baza rezultatelor obţinute de o echipă de cercetători formată din profesori renumiţi, din domeniul relaţiilor publice. Ghidurile pot fi consultate la adresa http://www.instituteforpr.org.

Se poate pune întrebarea: De ce este important pentru un om de relaţii publice să măsoare relaţiile?[2] Răspunsul la această întrebare ni-l oferă cercetările din domeniul relaţiilor publice care arată că, pentru un număr din ce în ce mai mare de practicieni, studenţi şi profesori din acest domeniu, scopul fundamental al relaţiilor publice este acela de a crea şi menţine pe termen lung relaţii pozitive între o organizaţie şi publicurile sale.

James E. Grunig susţine că, „pentru ca relaţiile publice să fie preţuite în cadrul organizaţiilor, practicienii trebuie să fie capabili să demonstreze că eforturile lor contribuie la obiectivele acestor organizaţii construind relaţii comportamentale pe termen lung cu publicurile strategice.”[3]

Literatura de specialitate aminteşte frecvent despre instrumentele şi tehnicile folosite pentru măsurarea şi evaluarea productivităţii şi a rezultatelor pe termen scurt a unor programe, evenimente şi campanii, însă măsurarea succesului sau eşecului relaţiilor pe termen lung, ca rezultat datorat, în mare măsură, eforturilor de relaţii publice nu este un subiect foarte bine acoperit în literatura de relaţii publice.

Pentru că am făcut referiri la termenul de „relaţie organizaţie - public”, considerăm necesar să definim acest concept. Ledingham şi Bruning descriu relaţia organizaţie-public ca fiind „starea care există între organizaţie şi publicurile sale ţintă, în care acţiunile fiecărei părţi produc un impact asupra bunei stări economice, sociale, politice şi/sau culturale ale celeilalte părţi.”[4]

În acest context, lucrarea noastră pleacă de la patru întrebări de cercetare generale:

---

[2] O preocupare majoră pentru măsurarea relaţiilor în cadrul relaţiilor publice au manifestat profesorii universitari şi practicienii din spaţiul american. Facem referire, în special, la studiile dezvoltate de către Ferguson(1984), Broom, Casey şi Ritchey(1997), Ledingham şi Bruning(1998), Hon şi Grunig (1999).

[3] James E. Grunig. “From Symbolic to Behavioral Relationships,” în *Public Relations Review*, vol. 19, 1993, p. 136.

[4] John A. Ledingham, Stephen D. Bruning. “Relationship Management in Public Relations: Dimensions of an Organization-Public Relationship,” în *Public Relations Review*, vol. 24, no. 1, 1998, p.62.

A. Cum percep clujenii implicaţi în cercetarea noastră relaţia lor cu Primăria Cluj-Napoca?
B. Cum influenţează calitatea relaţiei angajat - organizaţie construirea relaţiei angajat–public?
C. Cum afectează calitatea relaţiei angajat–public evaluarea de către public a organizaţiei?
D. Cum pot contribui relaţiile publice, ca funcţie de management, la construirea, promovarea şi menţinerea relaţiilor interne şi externe ale organizaţiei?

Pe baza acestor întrebări generale am dezoltat o serie de întrebări de cercetare mai specifice, acestea făcând referire la modul în care este reflectată în presa locală activitatea Primăriei, la rolul angajaţilor în dezvoltarea relaţiilor dintre Primărie şi cetăţeni şi la percepţia cetăţenilor asupra elementelor considerate importante în evaluarea relaţiilor dintre ei şi Primărie. Vom prezenta aceste întrebări de cercetare grupându-le în trei seturi:

Imaginea Primăriei în presa locală

1. Cum este reflectată în presa locală activitatea Primăriei?

Evaluarea relaţiilor de către angajaţi şi cetăţeni

1. Cum descriu participanţii la studiu practica de relaţii publice din cadrul organizaţiei?
2. Cum descriu angajaţii sistemul de comunicare internă din cadrul organizaţiei?
3. Cum caracterizează participanţii la studiu climatul organizaţional pentru construirea de relaţii interne şi externe?
4. Ce înţeleg participanţii la studiu prin relaţia organizaţie–public?
5. Ce fel de angajament organizaţional au angajaţii participanţi la studiu?

Percepţia cetăţenilor asupra relaţiei cu Primăria

1. Care sunt cele mai importante elemente în evaluarea relaţiilor dintre Primărie şi cetăţeni?
2. Din punctul de vedere al cetăţenilor, prin ce se caracterizează o relaţie reciproc avantajoasă?

Întrebările de cercetarea din această lucrare sunt axate pe investigarea modului în care teoriile funcţionează într-un context organizaţional specific. Tocmai acesta este motivul pentru care am ales să folosim în lucrarea noastră studiul de caz. Am ales Primăria Cluj-Napoca pentru studiul de caz deoarece am fost interesaţi de modul în care o instituţie publică gestionează relaţia cu publicurile.

Precizăm că nu credem că prin alegerea unui singur caz se pune problema de accentuare a generalităţii. Ceea ce vom încerca să facem este o examinare detaliată a unor acţiuni şi evenimente, care, credem noi, expun funcţionarea unor principii teoretice.

Această examinare detaliată va fi făcută cu ajutorul unor metode de cercetare calitative şi cantitative. În mod specific, designul de cercetare cuprinde o analiză de conţinut, un set de interviuri semi-structurate şi un sondaj de opinie.

Vom începe incursiunea metodologică printr-o analiză de conţinut a articolelor referitoare la Primăria Cluj-Napoca pentru a vedea care este imaginea acestei instituţii în presa locală clujeană şi cum este prezentată activitatea Primăriei opiniei publice clujene.

Cercetarea va continua cu ajutorul interviurilor semi-structurate aplicate atât în interiorul Primăriei, cât şi în exterior. Vom avea patru ghiduri de interviu semi-structurat: pentru angajaţii din conducerea instituţiei, pentru angajaţii din biroul de relaţii publice, pentru angajaţii din afara biroului de relaţii publice şi pentru cetăţeni. Interviul semi-structurat va fi utilizat în vederea obţinerii informaţiilor care să lămurească modul în care este percepută legătura dintre cele trei dimensiuni relaţionale: angajat-organizaţie, angajat-public şi oganizaţie-public.

Partea finală a cercetării va fi alocată unei metode cantitative, şi anume, sondajul de opinie. Prin această metodă ne propunem să obţinem informaţii suplimentare cu privire la modul în care cetăţenii percep relaţia dintre ei şi Primărie.

Lucrarea este structurată pe două părţi mari. Prima parte reprezintă o incursiune în literatura de specialitate. Având în vedere că punctul central

al lucrării noastre este conceptul de *relaţie*, un concept care necesită o abordare pluridisciplinară, incursiunea teoretică va fi una destul de vastă. Vom aborda în această primă parte a lucrării teme din domeniul relaţiilor publice şi managementului relaţiilor, comunicării organizaţionale, climatului organizaţional, angajamentului organizaţional şi psihologiei organizaţionale. Partea a doua reprezintă cadrul metodologic în care vom încerca, cu ajutorul unui studiu de caz, să oferim dovezi empirice ale conexiunii dintre cele trei concepte majore ale studiului nostru: relaţiile angajat-organizaţie, angajat-public şi organizaţie-public.

Subiectul acestei lucrări poate fi considerat nou şi provocator pentru comunitatea academică şi practicienii din domeniul relaţiilor publice, întrucât reprezintă o primă încercare, în România, de măsurare a relaţiilor dintre o organizaţie şi publicurile sale, utilizând scala cu şase dimensiuni propusă de cercetătorii din cadrul Institutului pentru Relaţii Publice, din Statele Unite ale Americii. Prin realizarea acestei cercetări, lucrarea noastră poate oferi date empirice despre modul în care organizaţiile dezvoltă şi gestionează relaţiile cu publicurile strategice.

PARTEA I – CADRUL TEORETIC

În această parte a lucrării ne propunem să prezentăm cadrul teoretic menit să introducă în discuţie conceptele principale ale tezei: relaţii publice şi teoria relaţională.

Prin prezentarea unor cercetări relevante din domeniu ne propunem să corelăm conceptele cheie menţionate mai sus şi să le introducem într-un cadru mai larg constituit de teoria managementului relaţiei şi excelenţei în relaţii publice.

Capitolul I

Relaţii publice – definiţii, istoric, delimitări

Pentru că relaţiile publice, ca vocaţie, sunt împovărate
de neînţelegerile legate de identitatea lor
şi de confuzia legată de direcţia în care se îndreaptă,
nu pot intra cu îndrăzneală în noul secol
fără a reevalua ce sunt şi încotro se îndreaptă.

Edward L. Bernays (1992)

I.1. Definiţii şi istoric

Ce sunt relaţiile publice? Cine sunt cei care le practică? Care este rolul lor? În folosul cui se desfăşoară?

Răspunsurile la aceste întrebări ne vor ajuta să înţelegem cu adevărat rostul relaţiilor publice şi influenţa pe care o exercită asupra modului în care o societate se dezvoltă. Înţelegerea în profunzime a principiilor după care această ştiinţă funcţionează reprezintă fundamentul care ne ajută să folosim acest domeniu şi acţiunile specifice în interesul dezvoltării optime a oricărei societăţi.

Datorită aplicabilităţii în multe domenii, relaţiile publice, în ochii necunoscătorilor, nu reprezintă o ştiinţă de sine stătătoare, independentă, mulţi percepând-o ca parte componentă a altor domenii de activitate. Formele diferite de percepţie asupra termenului de relaţii publice diferă de la societate la societate, factorul principal fiind, de cele mai multe ori, nivelul de dezvoltare al societăţii la care se face referire.

Relaţiile publice sunt, însă, un domeniu de sine stătător care se bazează pe concepte, teorii, modele şi reguli bine stabilite.

Domeniile vaste în care se desfăşoară relaţiile publice, formele sub care se regăsesc şi obiectivele pe care le au, îi determină pe specialiştii din acest domeniu să găsească o arie largă în care să-l încadreze.

Relaţiile publice sunt practicate pentru firme care urmăresc profitul, pentru asociaţii civice sau ecologice, pentru instituţii guvernamentale şi organizaţii non-guvernamentale, pentru instituţii bancare, pentru instituţii educaţionale sau culturale ş.a.m.d.

De-a lungul timpului s-au formulat definiţii din punct de vedere psihologic, sociologic, filosofic etc. Numai în literatura americană de specialitate există peste 1000 de definiţii ale relaţiilor publice.

Într-un studiu din 1976, Rex F. Harlow a identificat şi analizat 472 de definiţii date relaţiilor publice, propunând în final această definiţie:

> „Relaţiile publice reprezintă funcţia managerială distinctivă, care ajută la stabilirea şi menţinerea căilor reciproce de comunicare, înţelegere, acceptare şi cooperare între o organizaţie şi publicurile ei; ele implică managementul problemelor; ajută managementul să fie informat în privinţa opiniei publice şi să răspundă necesităţilor acesteia; ele definesc şi accentuează responsabilitatea managementului de a servi interesul public; ele ajută managementul să se menţină şi să utilizeze eficient schimbarea, servind drept sistem de avertizare pentru anticiparea trendurilor viitoare; ele utilizează ca principale instrumente de lucru cercetarea şi comunicarea etică."[1]

S. M. Cutlip şi colaboratorii definesc relaţiile publice astfel:

> „[…] reprezintă funcţia managementului care stabileşte şi menţine relaţii reciproc avantajoase între o organizaţie şi publicurile de care depinde succesul sau eşecul ei."[2]

Din punctul nostru de vedere una dintre cele mai simple, dar, în acelaşi timp, cele mai clare definiţii date acestui domeniu este cea propusă de Grunig şi Hunt:

> „Relaţiile publice sunt managementul comunicării dintre organizaţie şi publicurile sale."[3]

În aceste definiţii se face referire, în principal, la două dimensiuni ale relaţiilor publice: o dimensiune comunicaţională şi una de management. Dimensiunea legată de management are, la rândul ei, două funcţii: prima

---

[1] Dennis L. Wilcox *et allii*. *Relaţii publice: strategii şi tactici*, traducere coordonată de Ion Vaciu şi Roxana Onea, Ed. Curtea Veche Publishing, Bucureşti, 2009, p. 4.

[2] Scoott M. Cutlip, Allen H. Center, Glen H. Broom. *Effective Public Relations*, Prentice Hall Inc., New Jersey, 2001, p. 6.

[3] James E. Grunig, Todd Hunt. *Managing Public Relations*, Holt, Rinehart and Winston, Philadelphia 1984, p. 6.

este cea de a răspunde aşteptărilor celor care prin comportamentul lor, prin atitudinile proprii şi prin acţiunile întreprinse influenţează bunul mers al unei organizaţii sau sistem, iar a doua este aceea de a îi motiva pe aceştia să se implice în procesele care ar ajuta un sistem să se promoveze şi să îşi promoveze o imagine favorabilă intrasistemică şi intersistemică. Prin urmare, este vorba despre o stabilire de politici de relaţii publice care are la bază principiul armonizării relaţiilor dintre un sistem şi totalitatea publicurilor care sunt influenţate sau afectate de activitatea acestuia.

Politicile relaţiilor publice pot fi considerate o punte între cele două dimensiuni menţionate. Prin punerea lor în practică, automat se va face uz de politicile de comunicare, acestea reprezentând totalitatea metodelor de relaţionare, fie scrise, fie verbale, formale sau informale, ce mijlocesc interacţiunea sistemului cu publicurile vizate.

Dimensiunea comunicaţională a relaţiilor publice este la fel de importantă ca şi cea managerială. În aceasta se încadrează numeroase activităţi, dar ideea de bază este aceea că trebuie să se cunoască toate categoriile de public care intră în contact cu organizaţia.

Pentru acest fapt, relaţiile publice se completează cu domeniul de activitate sociologic care are metodele şi instrumentele necesare realizării studiilor de piaţă, a sondajelor şi analizelor necesare pentru a se ajunge la această cunoaştere imperioasă a tuturor publicurilor. După analizarea atitudinilor comportamentale ale publicurilor, este necesară informarea conducerii cu privire la acestea pentru a se crea strategiile de comunicare optime fiecărui public; evaluarea modului în care aceste strategii sunt aplicate, apoi cât de eficiente sunt, intră, de asemenea, în dimensiunea comunicaţională a relaţiilor publice. Fluxul de informaţii trebuie să fie unul permanent, constant şi cunoscut de către toate departamentele unui sistem pentru o excelentă sincronizare a acţiunilor şi o complementaritate a activităţilor fiecărui departament în parte.

Relaţiile publice nu reprezintă un cumul de activităţi realizate ad-hoc, ci din contră, dimensiunea de management face referire la faptul că aceste activităţi sunt atent planificate în urma realizării unor analize de piaţă, implementate controlat şi evaluate în final. Totodată, ele sunt interactive şi reciproce, acoperind o gamă largă de domenii de activitate complementare.

Diferitele asociaţii de relaţii publice oferă propriile definiţii date domeniului. Astfel, la prima întâlnire mondială a asociaţiilor de relaţii publice, care a avut loc în Mexico City, în 1978, practica de relaţii publice a fost definită ca fiind:

> „arta şi ştiinţa socială de a analiza tendinţele, de a prezice consecinţele, de a sfătui liderii organizaţiilor şi de a implementa programe de acţiune planificate, care să servească atât organizaţia, cât şi interesul public."[4]

Institutul Britanic de Relaţii Publice ne furnizează următoarea definiţie:

> „relaţiile publice sunt un efort deliberat, planificat şi susţinut, de a stabili şi de a menţine înţelegerea reciprocă între o organizaţie şi publicul ei".[5]

Pe lângă faptul că insistă pe aceleaşi aspecte discutate anterior legate de domensiunile relaţiilor publice, se mai insistă pe un termen care aduce în prim plan reputaţia. Punându-se accent pe aceasta se poate câştiga încrederea, adeziunea şi simpatia publicului, acesta fiind şi scopul principal al unui specialist PR. Reputaţia este cea care oferă credibilitate unui sistem, deci valoare în faţa publicului multiplu. Fără acest factor decisiv, toate acţiunile sistemului nu au puterea de a schimba opinii şi atitudini sau de a influenţa în vreun fel comportamentul societăţii.

Asociaţia Germană de Relaţii Publice, una dintre cele mai importante din lume, face referire la acest domeniu astfel:

> „relaţiile publice reprezintă o acţiune conştientă, planificată şi de durată, care are drept scop realizarea unor legături pe bază de încredere reciprocă între întreprinderi, instituţii sau persoane şi mediul exterior acestora. Munca cu opinia publică, este în primul rând, o negociere activă prin intermediul informaţiilor şi al comunităţii, folosind drept bază o serie de concepte. PR-ul se străduieşte să elimine, să dezamorseze sau să preîntâmpine conflicte".[6]

Analizând cu atenţie toate aceste definiţii putem observa că există câţiva termeni de referinţă în definirea relaţiilor publice, elemente întâlnite în aproape toate definiţiile date acestui domeniu de activitate: organizaţiile, publicul, funcţia de management şi comunicarea.

---

[4] Doug Newsom, Judy VanSlyke Turk, Dean Kruckeberg. *Totul despre relaţiile publice*, traducere coord. de Cristina Coman, Ed. Polirom, Iaşi, 2003, p. 19.

[5] Cristina Coman. *Realţii publice, principii şi strategii*, Ed. Polirom, Iaşi, 2001, p. 19.

[6] Flaviu Călin Rus. *Introducere în ştiinţa comunicării şi a relaţiilor publice*, Ed. Institutul European, Iaşi, 2002, p. 55.

Organizaţiile

Termenul de organizaţie este un termen generic care include mai multe tipuri de instituţii: structuri ale puterii (guvernul, preşedinţia, armata şi poliţia, puterile locale), instituţii administrative, firme comerciale, instituţii culturale şi sportive, organizaţii neguvernamentale, instituţii din sfera educaţiei etc.

Dicţionarul Explicativ al Limbii Române defineşte acest termen astfel: „asociaţie de oameni cu concepţii sau preocupări comune, uniţi conform unui regulament sau unui statut, în vederea depunerii unei activităţi organizate."[7]

După cel mai amplu dicţionar de sociologie din România, organizaţiile sunt: „grupuri de oameni care îşi organizează şi coordonează activitatea în vederea realizării unor finalităţi relativ clar formulate ca obiective."[8]

Scopul existenţei unei organizaţii este acela de a facilita atingerea anumitor scopuri de către diferite grupuri, prin diviziunea muncii şi crearea unei ierarhii de responsabilităţi şi de autoritate. Membrii unei organizaţii se ghidează după un sistem de valori şi norme unanim acceptate.

Cristina Coman îi citează pe D. Guth şi C. Marsh, care susţin că relaţiile publice pot fi practicate în cinci tipuri diferite de organizaţii:[9]

a) *agenţia de relaţii publice* – acestea sunt firme independente care prestează, pe bază de contract, activităţile de relaţii publice solicitate de diverse organizaţii;
b) *corporaţiile* – în interiorul marilor grupuri economice există departamente de relaţii publice care se ocupă de publicurile specifice ale acelei companii;
c) *structurile guvernamentale* – departamentele de relaţii publice sunt organizate în cadrul ministerelor, agenţiilor, administraţiei locale; ele au misiunea de a distribui informaţiile referitoare la activitatea acestor instituţii şi de a monitoriza reacţiile presei şi starea opiniei publice;

---

[7] *Dicţionarul Explicativ al Limbii Române*, Ediţia a II-a, Ed. Univers Enciclopedic, Bucureşti, 1996, p. 727.

[8] Cătălin Zamfir, Lazăr Vlăsceanu (coord.). *Dicţionar de sociologie*, Ed. Babel, Bucureşti, 1993, p. 413.

[9] Cristina Coman. *op. cit.*, pp. 24-25.

d) *organizaţii non-profit* – specialiştii lucrează în universităţi, spitale, biserici, fundaţii, ONG-uri etc., având ca sarcini relaţiile cu presa, cu organizaţiile guvernamentale, cu donatorii (fund-raising), cu publicul specific;
e) *consultanţii independenţi de relaţii publice* – aceşti specialişti sunt angajaţi de diferite instituţii pentru a îndeplini, punctual, activităţi de relaţii publice specifice.

Publicul

În psihologia socială termenul *public* este definit astfel: „categoria sociologică şi statistică ce desemnează o colectivitate de persoane, puţin numeroasă sau foarte numeroasă, concentrată sau dispersată spaţial, omogenă sau eterogenă din diferite puncte de vedere (sex, grad de instrucţie, profesie, apartenenţă politică, ideologică, rezidenţă etc.), care are însă comun un centru de interes sau informaţii identice şi simultane la un moment dat."[10]

Din punctul de vedere al relaţiilor publice *publicul* reprezintă : „orice grup sau individ care este implicat în vreun fel anume în viaţa unei organizaţii."[11]

O organizaţie nu are un public general, format dintr-o masă omogenă de oameni, ci mai multe publicuri care se individualizează şi ierarhizează după gradul de implicare în procesele de comunicare, de susţinere sau de constrângere a unei organizaţii.

Există numeroase *categorii de public*, în funcţie de criteriile avute în vedere (comportament comunicaţional, poziţie faţă de organizaţie, prezenţa în organizaţie etc.).

Una dintre distincţiile formulate de cercetători este aceea dintre *publicul intern* şi *publicul extern*. Primul este format din: salariaţi, manageri, acţionari, consilieri etc.; al doilea cuprinde persoanele şi organizaţiile din afara instituţiei: clienţi, furnizori, agenţi guvernamentali etc.

[10] *Dicţionar de psihologie socială*, Editura Ştiinţifică şi Enciclopedică, Bucureşti, 1996, p. 204.
[11] Doug Newsom, Judy VanSlyke Turk, Dean Kruckeberg. *Totul despre relaţiile publice*, Ed. Polirom, Iaşi, 2003, p. 139.

J.E. Grunig şi F.C. Repper au stabilit că publicurile se diferenţiază prin comportamentul comunicaţional, distingând din această perspectivă patru categorii de publicuri:[12]

a) publicurile tuturor problemelor – acestea iau parte activ la toate dezbaterile;
b) publicurile apatice – acestea sunt puţin active;
c) publicurile unei singure probleme – acestea sunt active numai în ceea ce priveşte un număr limitat de teme, apropiate între ele;
d) publicurile problemelor fierbinţi – acestea devin active numai după ce presa a transformat o problemă într-o chestiune de maximă actualitate.

Trecând peste aceste clasificări generale, procesele de relaţii publice implică o cât mai bună cunoaştere a publicurilor, aceasta permiţându-le specialiştilor în relaţii publice să elaboreze mesaje diferenţiate care să aibă impact asupra numeroaselor tipuri de public cu care o organizaţie intră în contact.

Funcţia de management

Societatea Americană de Relaţii Publice (PRSA) defineşte [13] *funcţia de management* a relaţiilor publice prin următoarele tipuri de activităţi:

a) analizarea, interpretarea şi anticiparea opiniei publice;
b) consilierea conducerii organizaţiei în ceea ce priveşte deciziile, direcţiile de acţiune, strategiile de comunicare;
c) studierea, conducerea şi evaluarea permanentă a programelor de acţiune şi de comunicare, pentru a informa publicul şi a-i permite înţelegerea obiectivelor organizaţiei;
d) planificarea şi implementarea acţiunilor organizaţiei referitoare la influenţarea sau schimbarea politicilor publice;
e) gestionarea resurselor necesare îndeplinirii obiectivelor.

[12] Cristina Coman, *op. cit*., pp. 26-27.

[13] http://www.prsa.org/AboutPRSA/PublicRelationsDefined, accesat în 8.12.2010. Vorbim aici despre un document denumit "Official Statement on Public Relations", adoptat de către PRSA în 6 noiembrie, 1982.

Responsabilitatea relaţiilor publice, ca funcţie managerială, presupune implicarea atât în relaţiile intrainstituţionale, cât şi în relaţiile dintre organizaţie şi mediul extern.

Comunicarea

Termenul de *comunicare* a fost definit în mai multe feluri, în funcţie de diferite abordări.

Mihai Dinu precizează că există o încercare a autorilor americani, Frank Dance şi Carl Larson, de a aduna într-un volum definiţiile date comunicării de diferiţi autori şi limitându-se la cele mai reprezentative au adunat nu mai puţin de 126 de definiţii.[14]

Michael Kunczik şi Astrid Zipfel propun următoarea definiţie: „comunicarea cuprinde interacţiunea cu ajutorul unor simboluri şi transmiterea neintenţionată de informaţii prin cel care comunică, interpretată ca fiind informativă de către un observator."[15]

Ioan Drăgan subliniază că "societatea însăşi este numită de comunicare. Comunicarea este substanţa societăţii".[16]

Tot în aceeaşi idee, de a găsi elemente comune în definiţiile relaţiilor publice, Philip Kitchen precizează că majoritatea acestor definiţii fac referire la PR[17] astfel:[18]

- reprezintă funcţie a managementului;
- acoperă o gamă largă de scopuri şi activităţi;
- este considerat interactiv;
- există mai multe categorii de public pentru companii;
- relaţiile stabilite sunt pe termen lung.

[14] Mihai Dinu. *Comunicarea,* Ed. Ştiinţifică, Bucureşti, 1997, p. 8.

[15] Michael Kunczik, Astrid Zipfel. *Introducere în ştiinţa publicisticii şi a comunicării,* traducere de R. Graf şi W. Kremm, Ed. Presa Universitară Clujeană, Cluj-Napoca, 1998, p. 14.

[16] Ioan Drăgan. Comunicarea: paradigme şi teorii, vol I, Ed. Rao, Bucureşti, 2007, p. 15.

[17] Vom folosi în lucrare şi termenul de PR, acronimul pentru public relations (relaţii publice).

[18] Philip Kitchen. *Public Relations, Principles and Practice*, International Thomson Business Press, 1997, p. 27 *apud* Alison Theaker. *The Public Relations Handbook*, Third edition, Routledge, New York, 2008, p. 5.

Wilcox enumeră şi el câteva cuvinte cheie care în opinia lui apar în majoritatea definiţiilor:[19]

- deliberarea – intenţionalitatea activităţii de PR;
- planificarea – activitatea de PR nu este întâmplătoare, ea se bazează întodeauna pe o organizare riguroasă;
- performanţa – activităţile şi programele de relaţii publice şi-au atins scopul doar dacă încrederea publicului a fost câştigată;
- comunicare bilaterală – prin procesele sale relaţiile publice emit informaţii, preiau informaţii şi analizează constant feed-back-ul;
- interesul public – relaţiile publice au luat naştere pentru a satisface nevoile publicului;
- dimensiunea managerială – eficienţa relaţiilor publice este dată şi de integrarea activităţii în structurile de conducere ale organizaţiei.

În literatura de specialitate din România găsim câteva perspective interesante asupra termenului de relaţii publice. Iacob şi Cismaru aduc în discuţie trei contexte în care ar trebui discutat acest subiect: contextualizarea procesuală, contextualizarea istorică şi contextualizarea locală:[20]

- *contextualizarea procesuală* – relaţiile publice sunt încadrate în sfera proceselor de influenţare socială;
- *contextualizarea istorică* – relaţiile publice sunt identificate în istoria omenirii cu procesul de comunicare umană, ca proces social menit să faciliteze schimbul de informaţii;
- *contextualizarea locală* – a spaţiului românesc. Aici autorii fac referire la lipsa abilităţilor de comunicare a managerilor, care tinde să reducă rolul relaţiilor publice la o simplă „tehnologie de comunicare".

Dumitru Borţun, membru fondator al Asociaţiei Române a Profesioniştilor în Relaţii Publice (ARRP) identifică şi explică cinci elemente cheie în definirea relaţiilor publice: conştient, planificat, realizat, interes public, comunicare[21].

---

[19] Dennis L. Wilcox *et allii*. *Relaţii publice: strategii şi tactici*, traducere coordonată de Ion Vaciu şi Roxana Onea, Ed. Curtea Veche Publishing, Bucureşti, 2009, p. 5.

[20] Dumitru Iacob, Diana Maria Cismaru. *Relaţii Publice, eficienţă prin comunicare*, Ed. Comunicare.ro, Bucureşti, 2003, pp.12-14.

[21] Dumitru Borţun. *Relaţiile publice şi noua societate*, Ed. Tritonic, Bucureşti, 2005, pp. 66-68.

Conştient – se referă la o activitate premeditată, intenţionată, concepută cu scopul de a influenţa, de a furniza informaţii, de a obţine feedback şi de a câştiga înţelegere.

Planificat – se referă la o activitate organizată, bazată pe strategii gândite de lungă durată şi pe soluţii gândite apriori.

Realizat – se referă la activitate bazată pe strategii şi obiective realizate şi la faptul că imaginea se realizează pe baza realităţii şi în concordanţă cu aceasta.

Interes public – raţiunea de bază a activităţii de PR este de a servi nu doar organizaţia ci şi interesul public; se vizează transformarea interesele organizaţiei în concordanţă cu interesele publicului pentru beneficii reciproce de lungă durată.

Comunicare – se referă la o activitate ce are la bază comunicarea biunivocă atât internă cât şi externă.

Multe dintre definiţiile relaţiilor publice vin din spaţiul american şi descriu realităţile acestui spaţiu. Dejan Verčic, profesor de relaţii publice la Universitatea Ljubljana, Slovenia, alături de colaboratorii săi a desfăşurat o amplă cercetare, pe parcursul a trei ani, în 25[22] de ţări europene, pentru a vedea realităţile acestui domeniu în spaţiul european şi pentru a putea a avea o bază de comparaţie cu definiţiile venite din spaţiul american. Rezultatele cercetării au fost prezentate într-un articol[23] publicat în 2001, în *Public Relations Review*.

Autorii studiului susţin că, în ceea ce priveşte PR-ul, secolul XX a fost dominat de şcolile şi practicienii nord-americani. Până la sfârşitul secolului XX în mai mult de 3000 de universităţi din SUA existau specializări de relaţii publice, mai multe decât în tot restul lumii. Organizaţiile americane de relaţii publice (PRSA- Public Relations Society of America[24] şi IABC-

[22] Ţările reprezentate în studiu au fost următoarele: Anglia, Austria, Belgia, Bulgaria, Croaţia, Danemarca, Elveţia, Finlanda, Franţa, Germania, Ungaria, Irlanda, Italia, Letonia, Olanda, Norvegia, Polonia, Portugalia, Rusia, Slovacia, Slovenia, Spania, Suedia, Ucraina şi Iugoslavia.

[23] Vom rezuma în cele ce urmează conţinutul articolului „On the definition of public relations: a European view," scris de Dejan Verčic *et allii*., publicat în *Public Relations Review*, no. 27, 2001, pp. 373-387.

[24] Societatea Americană de Relaţii Publice.

International Association of Business Communicators [25]) aveau mai mulţi membri decât IPRA (International Public Relations Association)[26]. Majoritatea cărţilor de relaţii publice sunt scrise în spaţiul american. Piaţa globală pentru servicii de relaţii publice era deservită în principal de agenţii/reţele americane.

Faptele acestea reprezintă o dovadă a forţei şi vitalităţii universităţilor şi practicienilor din S.U.A. Autorii studiului la care facem referire susţin că în rândurile cercetătorilor şi practicienilor americani există o lipsă de interes pentru orice teorii şi practici de lucru, în domeniul relaţiilor publice, venite din alte spaţii decât cel american. Această attitudine s-a transformat uneori în aroganţă. Între 1988 şi 1995, PRSA a publicat o bibliografie pentru profesioniştii de relaţii publice, numită *Setul de cunoştinţe în relaţiile publice*[27], fără a menţiona autori din afara spaţiului american şi publicaţiilor non-americane.

Ca reacţie la atitudinea americanilor de a nu pomeni niciun nume din afara spaţiului american în *Setul de cunoştinţe în relaţiile publice*, Asociaţia Europeană de Educaţie şi Cercetare în Relaţii Publice[28] a mandatat un grup de lucru[29] care să producă *Setul european de cunoştinţe în relaţiile publice.*[30]

EBOK a fost concepută iniţial ca o bază de date electronică, accesibilă pe internet. Scopul ei era să codeze literatura de specialitate deja existentă în domeniul relaţiilor publice în Europa şi să permită utilizarea completă şi afirmarea acestei literaturi. Bibliografia urma să includă toate publicaţiile din domeniul PR din toate limbile publicate începând cu anul 1990, cu sumar şi traduceri, în cât mai multe limbi europene.

Până în decembrie 1998, coordonatorii naţionali au fost identifiaţi în 25 de ţări, dar această sarcină s-a dvedit a fi mai complicată decât s-a crezut

---

[25] Asociaţia Internaţională a Comunicatorilor de Business.

[26] Asociaţia Internaţională de Relaţii Publice.

[27] În original *Public Relations Body of Knowledge.*

[28] Titulatura oficială a organizaţiei este EUPRERA (European Public Relations Education and Research Association).

[29] Autorii articolului la care facem referire sunt parte a acestui grup de lucru şi membrii ai Asociaţiei.

[30] În original EBOK (European Public Relations Body of Knowledge). Vom folosi în continuare acest acronim.

inițial, pentru că grupul de lucru s-a confruntat cu urmatoarea întrebare: ce se califică ca element de literatură în domeniul relaţiilor publice? Devenise clar faptul că, coordonatori din ţări diferite aveau opinii diferite cu privire la ce anume reprezintă relaţiile publice, şi de aceea, înaintea producerii unei literaturi de specialitate, era necesar să se stabilească un teren comun pe care această literatură să se construiască. Din acest motiv, proiectul EBOK a primit o nouă componentă: un studiu Delphi pe relaţiile publice în Europa.

Un studiu Delphi[31] este o metodă de cercetare folosită în ştiinţele sociale, inclusiv în relaţiile publice, pentru a evalua subiecte viitoare, complexe şi ambigue. Se bazează pe tehnicile intervievării iterative şi anonime. Un grup de respondeţi este de obicei compus din experţi care sunt rugaţi să clarifice probleme neclare în mod descriptiv (de exemplu „ce sunt relaţiile publice?") şi/sau în mod normativ (de exemplu „Ce ar trebui să fie relaţiile publice?"). De obicei există trei „runde" sau „valuri".

Elementul esenţial al unui studiu Delphi este calitatea respondenţilor. Echipa de cercetare şi-a bazat selecţia repondeţilor pe următoarele criterii: (1) respondeţii trebuie să reprezinte cât mai multe ţări europene posibil, (2) din fiecare ţară trebuie să existe un cadru universitar şi un practician, şi (3) respondeţii trebuie să cunoască relaţiile publice în ţara lor. În realitate, 37 de participanţi din 25 de ţări au fost implicaţi în realizarea studiului şi majoritatea ţărilor au fost reprezentate doar de un cadru universitar. Chestionarele au fost distribuite electronic iar răspnsurile au fost primite la fel (prin e-mail) în trei runde între ianuarie 1999 şi martie 2000. Corespondenţa a fost purtată în limba engleză.

Primul chestionar avea întrebări deschise şi destul de generale legate de relaţiile publice din ţara respondetului. Răspunsurile au atenţionat cercetătorii asupra problemei limbilor: se părea că limba nativă a respondeţilor şi eticheta „public relations" afectau răspunsurile (din moment ce studiul a fost făcut în engleză, termenul original a fost folosit în chestionare). Din acest motiv al doilea chestionar a fost însoţit de un mic chestionar

[31] Dejan Verčic *et allii*. „On the definition of public relations: a European view," în *Public Relations Review*, vol. 27, 2001, p. 375.

suplimentar pe care cercetătorii l-au numit „Carduri de ţară”[32], în care erau explorate/analizate întrebări legate de terminologia originală. Răspunsurile primite la aceste „Carduri de ţară” au arătat că toate limbile incluse (în afară de cea originală, engleza, folosită în Regatul Unit şi Irlanda) au mari probleme cu traducerea termenului englez - „public relations”: termenii folosiţi pe întregul continet european (cu excepţia insulelor britanice) ca traducere a termenului englez „public relations” pur şi simplu înseamnă ceva complet diferit faţă de original.

Autorii studiului precizează că denumirile pentru „public relations” în limbile germanice şi slavone înseamnă „relaţii cu publicul”, unde „publicul” însuşi denotă un fenomen uşor diferit din punct de vedere al înţelesului faţă de cel asumat general în disciplina relaţiilor publice predată în limba engleză.

Termenul german pentru „relaţii publice” este „Offentlichkeitsarbeit”, care înseamnă, literal, „muncă publică” şi este explicat ca „lucrând în public, cu publicul şi pentru public”. Această denominare contazice înţelegerea standard a relaţiilor publice ca management al relaţiilor dintre o organizaţie şi publicurile sale.

Din momentul introducerii în aceste limbi germanice şi slavone a termenului de relaţii publice a fost clar pentru vorbitorii nativi ai acestor limbi că termenii lor înseamnă ceva diferit faţă de termenul original (în engleza americană). O consecinţă a acestei diferenţe terminologice este uzul termenului original din engleză în paralel cu traducerea lui în toate limbile germanice şi slavone. Dar aşa cum au arătat *Cardurile de ţară*, a existat o puternică reacţie în multe ţări împotriva folosirii expresiei americane/ engleze, care, împreună cu recunoaşterea inadecvării traducerii termenului, a determinat mai multe instituţii europene de relaţii publice să se redenumească în limbile lor native într-un fel de asociaţii de „comunicare”. Acest lucru s-a întâmplat în Danemarca, Olanda, Finlanda, Norvegia şi Suedia.

Dejan Verčic *et allii*. susţin că ar fi greşit să limitezele probleme terminologice doar la o problemă de limbă[33]. Ei precizează că există o problemă culturală mai adânc înrădăcinată în joc. „Offentlichkeit”, termenul din

[32] În original „Country Cards”.

[33] Dejan Verčic *et allii*., *op. cit*., p.376.

germană, nu înseamnă doar „public"- înseamnă „sferă publică" şi dacă se pune un semn de egalitate între „public" şi „Offentlichkeit", „o dimensiune analitică se pierde, şi anume un aspect esenţial al relaţiilor publice: relaţiile publice se referă la probleme şi valori care sunt considerate relevante public, ceea ce înseamnă că sunt legate de sfera publică"[34].

Această preocupare pentru „public" şi „relaţii publice" subliniază o problemă a legitimităţii şi a legitimării ca unul din conceptele centrale ale relaţiilor publice în Europa.

Autorii studiului au observat că atenţia pentru idiosincrasii lingvistice şi culturale are relevanţă directă pentru definiţie, dimensiuni şi domeniul relaţiilor publice. Aceştia concluzionează că, atâta timp cât engleza americană[35], modul american de practică şi teoria americană, sunt singurele resurse ale muncii conceptuale în domeniu, relaţiile publice vor suferi de lipsa incluziunii la nivel mondial şi de lipsa validităţii de care au nevoie pentru a deveni o adevărată profesie şi disciplină academică. O atenţie sporită acordată surselor de gândire şi practică în domeniul relaţiilor publice, exterioare S.U.A este necesară nu doar practicienilor şi cadrelor universitare din exteriorul S.U.A. care fac parte din acelaşi domeniu de teorie şi practică, ci şi relaţiilor publice americane.

Dejan Verčic *et allii*.[36] susţin că este necesară o abordare globală a definiţiei, dimesiunilor şi domeniului relaţiilor publice deoarece oriunde ar locui un individ, domiciliul lui de bază se globalizează şi din acest motiv abordări „localizate" (chiar dacă după model american) ale relaţiilor publice sunt inadecvate timpurilor în care trăim.

În ultima parte a studiului la care facem referire se prezintă o perspectiva amplă asupra definiţiei, dimensiunilor şi domeniului relaţiilor publice, bazată pe proiectul de cercetare de trei ani. Această perspectivă

[34] Inger Jensen. "Public Relations and the Public Sphere in the Future," în Dejan Verčic, Jon White şi Danny Moss (eds.), *Public Relations, Public Affairs and Corporate Communications in the New Millennium: The Future. Proceedings of the 7th International Public Relations Research Symposium,7th-8th July 2000, Lake Bled, Slovenia* (Ljubljana: Pristop Communications, 2000), p. 138 *apud* Dejan Verčic *et allii*., *op. cit*., p.376.

[35] Limba engleză vorbită în Regatul Unit şi Irlanda este considerată engleză britanică, iar limba engleză vorbită în Statele Unite ale Americii este considerată engleză americană.

[36] Dejan Verčic *et allii*., *op. cit*., p.377.

este pusă în legătură şi comparată cu înţelegerea generală a relaţiilor publice americane. Această înţelegere este prezentată succint prin analizarea articolului "The Definition, Dimensions, and Domain of Public Relations," scris de James G. Hutton.[37]

Din punctul de vedere al lui Verčic şi al colaboratorilor săi, articolul lui Hutton este foarte valoros pentru că oferă o largă expunere a problemelor implicate în definirea şi înţelegerea relaţiilor publice şi diferitelor poziţii formulate atât în trecut, cât şi în prezent. Acest articol este văzut ca o explicaţie paradigmatică a ceea ce sunt relaţiile publice în Statele Unite ale Americii şi a modului în care sunt înţelese.

Hutton prezintă lucrurile astfel: relaţiile publice trebuie să fie definite ca „managementul strategic al relaţiilor" şi „dacă domeniul relaţiilor publice doreşte să-şi ţină destinul în propriile mâini, trebuie să soluţioneze problema unei definiţii. Fiecare din metaforele alternative – relaţii publice ca (1) determinant, (2) adept, (3) educator sau distribuitor de informaţie, (4) cruciat, (5) constructor al imaginii sau manager al reputaţiei, sau (6) constructor/manager al relaţiilor – are puncte forte, susţinători şi practicieni. Doar una, însă, are puterea de a defini şi de a servi ca *paradigmă* (filosofie a organizării sau model) pentru domeniu: managementul relaţiilor."[38]

Hutton a prezentat o ipoteză conform căreia există trei dimensiuni care „pot cel mai probabil să explice diferenţa de fond între diferitele orientări sau definiţii ale relaţiilor publice. De dragul simplităţii şi memorabilităţii, cele trei dimensiuni pot fi numite *cei 3 I*: interes, iniţiativă, şi imagine."[39]

Verčic *et allii* precizează că prima dimensiune răspunde la întrebarea : „În ce măsură este funcţia relaţiilor publice orientată către interesele clientului versus interesul public?", a doua dimensiune răspunde la întrebarea: „În ce măsură este funcţia relaţiilor publice reactivă versus proactivă?", iar a treia dimensiune răspunde la întrebarea: „În ce măsură este organizaţia concentrată pe percepţie versus realitate (sau imagine versus substanţă)?"[40]

---

[37] James G. Hutton. "The Definition, Dimensions, and Domain of Public Relations," în *Public Relations Review,* vol. 25, 1999, pp. 199–214.

[38] *Ibidem*, p. 208.

[39] *Ibidem*, p. 204.

[40] Dejan Verčic *et allii*., *op. cit*., p.378.

În urma clasificării conceptelor cheie folosite pentru construirea unei definiţii a relaţiilor publice, studiul Delphi EBOK a generat următoarele rezultate (prezentate sub formă de tabel; numerele din tabel reprezintă numărul de susţinători pentru fiecare termen.):[41]

Tabelul nr. 1. ***Concepte cheie folosite pentru definirea relaţiilor publice***

Comunicare	21	Părţi interesate	11
Relaţii	21	Mediu înconjurător	11
Publicuri	20	Integritate/etică	10
Înţelegere reciprocă	20	Activitate	10
Management	18	Societate	9
Încrederea publicului	16	Informaţie	8
Organizaţie	15	Filozofie	8
Profesie	14	Promovare	7
Beneficii reciproce	14	Informarea populaţiei/societăţii	7
Construirea consensului	12	Evitarea conflictelor	7
Strategie	12	Construirea susţinerii publice	5

Sursa: Adaptat după Dejan Verčic *et allii*.

Autorii studiului sesizează două diferenţe uşor de identificat în abordarea europeană a relaţiilor publice în comparaţie cu cea americană: una ar fi lipsa unui dualism conceptual între comunicare şi relaţii, iar cealaltă este demonstrată în diferite strategii adoptate ca soluţii la problema traducerii termenului american „public relations" şi o diferenţă, mai puţin vizibilă, ascunsă în ceea ce a fost etichetat ca fiind cele patru dimensiuni sau roluri ale relaţiilor publice europene:[42]

1. Managerial: să dezvolte trategii pentru menţinerea relaţiilor cu grupuri publice pentru a câştiga încredere publică şi/sau înţelegere reciprocă. Acest rol se ocupă cu misiunea şi strategia organizaţională şi vizează grupuri publice comerciale sau de altă natură (interne sau externe).
2. Operaţional: să pregătească un mod de comunicare pentru organizaţie (şi membrii săi) pentru a ajuta organizaţia să formuleze

[41] *Ibidem*, p.379.
[42] *Ibidem*, p.380.

comunicările sale. Acest rol se ocupă cu planurile de comunicare dezvoltate de alţii şi vizează doar implementarea şi evaluarea proceselor comunicaţionale.

3. Reflexiv: să analizeze standarde în schimbare şi valori în societate şi să discute aceste lucruri cu membrii organizaţiei, pentru a ajusta standardele şi valorile organizaţiei în ceea ce priveşte responsabilitatea socială şi legitimitatea. Acest rol se ocupă cu standardele şi valorile organizaţiei şi vizează coaliţia dominantă din organizaţie.
4. Educaţional: să ajute toţi membrii organizaţiei să devină competenţi din punct de vedere comunicaţional, pentru a putea răspunde la cerinţe/revendicări sociale. Acest rol se ocupă cu mentalitatea şi comportamentul membrilor organizaţiei şi vizează grupuri publice interne.

Verčic şi colaboratorii precizează că au existat doar patru respondenţi care s-au opus acestei identificări a celor patru roluri, toţi restul fiind de acord.

Concluzionând discuţia despre definirea şi înţelegerea conceptului de relaţii publice, autorii studiului admit că nu există un fenomen unitar şi că „relaţiile publice sunt un fenomen cu mai multe explicaţii; fiecare explicaţie poate conceptualiza şi explica diferite fenomene. Subdiviziunile fixe sunt întotdeauna un fel de moştenire teoretică."[43]

O ultimă idee a studiului la care am făcut referire, ne este prezentată de Verčic şi colaboratorii săi, astfel:

> „Am raportat succint nişte probleme întâlnite în timpul explorării relaţiilor publice cu o metodă Delphi, folosind limba engleză ca limbă a corespondenţei, care ne-a făcut să devenim atenţi la modul în care limba maternă a unui individ afectează înţelegerea acelui individ despre ce sunt relaţiile publice şi ce fac."[44]

---

[43] Stanley Deetz. "Conceptual Foundations," în Fredric M. Jablin and Linda L. Putnam (eds.), *The New Handbook of Organizational Communication*: *Advances in Theory, Research, and Methods,* (Thousand Oaks, CA: Sage, 2001), p. 5 *apud* Dejan Verčic *et allii*., *op. cit*., p.382.

[44] Dejan Verčic *et allii*., *op. cit*., p.383.

I.2. Elemente de istorie a relaţiilor publice

Autorităţile în materie nu sunt de acord asupra stabilirii momentului şi a locului în care relaţiile publice au început să fie practicate sau asupra felului în care au primit acest nume.

Numeroşi autori care au abordat istoria relaţiilor publice, încearcă să aducă exemple ale unor tehnici care pot fi asimilate muncii de relaţii publice şi care s-au întâmplat cât mai departe, în trecut.

Merten de exemplu, vede începuturile PR, am putea spune, chiar înainte de apariţia omului pe pământ, el susţine că PR-ul începe în Rai şi anume în acel moment când „Eva aplicând pentru prima dată cu succes tehnica unei convingeri verbale, a ştiut să-l câştige pe Adam de partea ei pentru gustarea mărului.“[45]

Vom face referire, în continuare, la momente definitorii în evoluţia relaţiilor publice, în două spaţii importante: cel american şi cel german.

Spaţiul american

Atunci când vorbim despre primele aspecte ce au stat la baza formării domeniului de relaţii publice, trebuie să ne raportăm la numele lui Samuel Adams şi la perioada în care cele 13 colonii americane aflate sub autoritatea imperiului britanic manifestau tendinţe de luptă pentru independenţă. Nume de referinţă, când se discută despre primele forme de relaţii publice şi comunicare, Samuel Adams este considerat unul dintre întemeietorii acestui domeniu.

Redactarea documentului numit „Instrucţiuni” în 1764 a reprezentat debutul procesului de educare a opiniei publice din partea lui Samuel Adams care s-a dovedit a fi un extrem de talentat orator. Prin urmare, putem deduce că primele manifestări ale acţiunilor de PR au fost specifice domeniului politic, fapt favorizat de necesităţile contextului specific coloniilor americane.[46]

---

[45] Michael Kunczik. *PR-concepţii şi teorii,* traducere de Werner Kremm, Ed. InterGraf, Reşiţa, 2003, p. 97.

[46] Informaţiile prezentate în această secţiune sunt preluate şi rezumate din Remus Pricopie. *Relații Publice-evoluție și perspective*, Tritonic, Bucureşti, 2005, cap. 3 şi din documentarul „The Century of the Self”, realizat de Adam Curtis, în 2002. În acest documentar se face referire, argumentată prin documente istorice şi imagini de arhivă, la elemente de evoluţie a relaţiilor publice, în Statele Unite şi în Europa.

Contribuţia radicalilor la conturarea primelor forme de strategie de PR a constat în mai mult decât redactarea acestui document ce prevedea cum trebuie să acţioneze coloniştii şi ce feedback trebuie să genereze la acţiunile imperiului britanic de restricţionare a libertăţii. Treptat s-au înfiinţat organizaţii ce aveau rolul de a promova şi de a perpetua ideile revoluţionare*: The Sons of Liberty* sau *The comittees of Corespondence.* Au fost gândite şi create simboluri ce puteau fi uşor asociate ideilor promovate de organizaţiile menţionate. Totodată sloganurile au devenit un mijloc prin care opinia publică intra mereu în contact cu ideea de libertate. Nu au lipsit nici crearea unor evenimente care să susţină practic ideile pro independenţă: boicotarea navelor britanice sau a reprezentanţilor ce veneau să colecteze impozitele.

Comitetele de Corespondenţă pot fi considerate baza instituţiilor de comunicare ce activează astăzi. Necesitatea celor 13 colonii de a fi în permanentă legătură şi comunicare a dus la crearea acestor comitete care asigurau informarea rapidă şi transmiterea imediată a veştilor de la o colonie către alta. E drept că acest transfer se făcea destul de rudimentar, rapoartele sau scrisorile erau duse de la o colonie la alta de către soli, însă efectul dorit era obţinut: comunicarea permanentă asigura unitatea coloniilor. Totodată, un rol decisiv l-au avut şi în momentul în care coloniştii americani au decis să acţioneze efectiv prin atacuri armate pentru câştigarea drepturilor. Aceste comitete au asigurat o activitate şi o sincronizare eficiente.

Educarea opiniei publice în spaţiul colonial s-a întins pe o perioadă de aproximativ zece ani şi a marşat mereu pe patriotism, fidelitate şi unitate. Prin urmare, putem desprinde ideea că strategia lor de PR a fost una de lungă durată, în paşi mici, dar extrem de fermi şi eficienţi.

Un alt instrument extrem de util în formarea şi mobilizarea opiniei publice au fost aşa numitele „stage events" prin care evenimente şocante, cu un grad mare de dramatism erau promovate intensiv, făcute cunoscute publicului şi subliniate ideile astfel încât grupurile ţintă să ofere feedback-ul aşteptat.

Un exemplu în acest sens l-a constituit incidentul în urma căruia cinci americani au murit din vina unor delegaţi britanici. Liderii radicali au

exploatat imediat evenimentul şi prin modul de prezentare în faţa opiniei publice, moartea celor cinci colonişti a ajuns să fie un masacru de care doar imperiul se făcea vinovat. Deşi dezminţirile au venit, destul de întârziat, efectul de a stârni intriga şi răzvrătirea coloniilor a fost îndeplinit prin exagerarea datelor reale.

Aportul lui Samuel Adams la naşterea şi dezvoltarea unor structuri incipiente specifice domeniului de relaţii publice este unul considerabil. Comitetele de Corespondenţă au reprezentat baza formării poştei americane şi a reţelei de telegraf. În campania sa ce a durat aproximativ un deceniu, Adams a abordat un model comunicaţional preluat ulterior de alţi specialişti ce l-au adaptat epocii moderne.

Sistemul unidirecţional prin care atât mesajul, cât şi canalele de comunicare sunt controlate de emitent, receptorului inducându-i-se un anumit tip de feedback. Putem afirma, totodată, că un rol important l-a avut şi propaganda folosită prin multitudinea de mesaje şi simboluri promovate continuu.

Totalitatea acţiunilor şi strategiilor folosite de Samuel Adams au dovedit că puterea cuvântului este, de cele mai multe ori, mai puternică decât orice altceva. Dacă imperiul britanic a considerat suficient să acţioneze doar prin mijloace economice şi militare pentru a-şi asigura autoritatea asupra coloniilor, acestea din urmă au avut doar puterea cuvântului şi răbdarea de a aplica strategii comunicaţionale care, în timp, au educat şi direcţionat opinia publică astfel încât şi-au atins scopul: obţinerea independenţei.

După ce Samuel Adams a oferit modelul de comunicare unidirecţionail drept tipar demn de urmat, dar mai ales de dezvoltat şi perfecţionat, evoluţia relaţiilor publice în secolul al XIX-lea este marcată de două aspecte.[47]

Primul se referă la faptul că ziarele au devenit un mijloc de informare extrem de ieftin, de aici şi numele de penny press. Informaţiile de interes general aveau întâietate în paginile ziarelor, fiind motivele pentru care acestea se vindeau. Totodată, reclama, pentru care se plătea pentru a

[47] Vom rezuma în continuare informaţiile referitoare la evoluţia relaţiilor publice, conţinute în cap. 4 din Remus Pricopie. *Relaţii Publice-evoluţie şi perspective*, Ed. Tritonic, Bucureşti, 2005.

apărea în publicaţii, spre deosebire de ştirile generale, a câştigat teren în această perioadă. Stage eventurile au fost reluate şi folosite în scopul de a îmbrăca reclama în haina unei ştiri de ordin social, scăzând astfel costurile pentru plasarea unor produse în paginile ziarelor. Eric Goldman, în paginile unei lucrări scrise la mijlocul secolului al XX-lea, a caracterizat perioada secolului al XIX-lea ca fiind una în care publicul era constant păcălit, manipulat de interesele financiare ale celor puternici. Această afirmaţie nu face referire doar la modul în care tehnicile de comunicare erau folosite de specialişti pentru a redacta anumite articole în care plasau diverse produse, modul de redactare fiind unul gândit astfel încât să se vândă produsul respectiv. Aici se creează legătura cu cel de-al doilea aspect pe care îl anunţam anterior, un factor ce a influeţat evoluţia relaţiilor publice în secolul al XIX-lea.

Acest element face referire la modul în care se derulau afacerile economice, relaţiile şi comunicarea între marile întreprinderi, angajaţi şi sindicalişti. Principiul de bază era unul conform căruia angajaţii trebuie să ştie cât mai puţin despre ceea ce se întâmplă în forurile superioare de conducere. Protestele sindicaliştilor nu au întârziat să apară, simţindu-se exploataţi fizic, dar daţi la o parte când venea vorba de propriile avantaje, drepturi şi beneficii ce li se cuveneau. Înţelegând că răzvrătirea angajaţilor reprezintă o piedică în eficientizarea producţiei, în obţinerea unui profit financiar maximal şi că angajaţii sunt singurul mijloc prin care întreprinderile îşi pot continua activitatea, forurile conducătoare au acceptat importanţa unei comunicări eficiente între ei şi sindicalişti. Prin urmare, specialiştii în comunicare au devenit persoane importante în cadrul orgnizaţiilor care îşi permiteau să aibă o asemenea persoană angajată permanent. Pentru cei care optau în favoarea consultării ocazionale a comunicatorilor ce ofereau sfaturi şi strategii utile în menţinerea unui climat benefic în cadrul firmelor, s-au înfiinţat publicity office. Pasul de la aceste publicity office la relaţii publice a fost făcut de Ivy Lee, un personaj ce s-a remarcat prin respectarea principiilor în comunicare, prin rigurozitatea de a menţine transparenţa şi sinceritatea în comunicare.

Remarcabilul Ivy Lee îşi merită cu desăvârşire acest epitet. Totodată, este dovada că încă de la primele manifestări ale relaţiilor publice, conexi-

unea acestora cu presa scrisă, cu domeniul jurnalistic este inevitabilă, iar complementaritatea celor două este necesară pentru ca ambele domenii să existe. Cu o pregătire ce l-a format ca jurnalist, Ivy Lee, prin talentul deosebit de orator şi scriitor s-a remarcat şi s-a făcut evident prin multitudinea de publicaţii în care i-au apărut articolele. O gamă variată de ziare, fie ele de profil economic, cultural, sportiv, social sau politic, l-au abordat pentru colaborări ce aduceau beneficii de ambele părţi.

Associated Press a reprezentat o instituţie extrem de importantă înfiinţată în 1848 de către şase ziare de renume din spaţiul american, iar acest aspect se datorează faptului că prin reorganizarea ei în 1892, devine o instituţie mass media modernă, deci un mijloc de comunicare vital, exploatat de comunicatorii acelor timpuri. Ivy Lee a colaborat şi cu această agenţie de prestigiu.

Cariera acestui om marcant în trecutul relaţiilor publice a cunoscut o altă dimensiune. La începutul anilor 1900, datorită faptului că presa era marcată de un val de dezvăluiri ale persoanelor corupte din politică şi din dorinţa de a se afla printre oamenii mari din societate, oameni de la care ar fi avut ce cunoştinţe noi să acumuleze, Lee a hotărât să devină publicity man. Astfel a pus munca de jurnalist în plan secund şi a încercat să îşi facă tot mai mult simţită activitatea în domeniul de nişă al relaţiilor publice.

Ocazia a avut-o în 1904 când a condus campania de promovare a reprezentantului din partea democraţilor a celui care dorea să obţină funcţia prezindenţială. Deşi acesta a fost învins, activitatea lui Ivy nu a rămas neobservată şi a însemnat începutul unei noi perioade în care asupra domeniului relaţiilor publice se insistă şi mai mult în scopul dezvoltării şi creşterii acestuia. Astfel a înfiinţat în 1904 cea de-a treia agenţie de relaţii publice din Statele Unite.

Acţiunile sale, ce au avut la bază un context economic şi social ofertant la acea vreme, au schimbat total concepţiile despre ceea ce înseamnă comunicare şi relaţii publice. Aşa cum am menţionat anterior, obiceiul tuturor marilor întreprinzători din spaţiul american al secolelor XIX-XX era cel de a ascunde cât mai mult din ceea ce se petrecea în cadrul firmelor. Lipsa de informare şi colaborare era extrem de mare, iar efectele nu au încetat să apară. Două mari probleme sociale de la acea vreme au fost

soluţionate prin noi strategii de comunicare propuse de Lee. Problema minerilor care protestau datorită condiţiilor vitrege în care trebuiau să lucreze, lipsei de interes pentru siguranţa lor şi o remunerare corespunzătoare, i-au determinat pe aceştia să declanşeze o grevă ce a luat amploare. Un al doilea caz a fost cel a căilor ferate Pennsylvania Railroad ce a constat într-o serie de accidente feroviare tot mai dese, scumpirea legitimaţiilor de călătorie şi neglijarea angajaţilor. Atunci când aceste scandaluri au izbucnit şi au luat amploare în presă, Ivy Lee a acţionat exact opusul aşteptărilor jurnaliştilor. A dorit să schimbe modul în care era tratată opinia publică prin tăinuirea faţă de aceasta, prin informarea corectă şi deplină a publicului. Astfel, punctul forte al campaniilor de redresare şi mediere a conflictelor a fost promovarea transparenţei, menţinerea unei relaţii apropiate cu jurnaliştii cărora li se comunicau constant date din cadrul companiilor aflate în discuţie, date ce se refereau la modul în care forurile conducătoare acţionează pentru redresarea situaţiilor.

Strategiile sale au avut un succes neaşteptat, iniţiind astfel o nouă viziune asupra relaţiei cu presa şi publicurile. Prin urmare, a fost abordat de conducerea Pennsylvania Railroad în scopul de a îi fi oferit postul de vicepreşedinte al companiei. Acest moment a reprezentat un alt punct important în procesul de dezvoltare şi creştere al relaţiilor publice, dat fiind faptul că era pentu prima oară când un specialist în comunicare şi relaţii publice ocupa o funcţie managerială. A fost clipa în care s-a dovedit că managementul şi relaţiile publice sunt două domenii interdependente şi trebuie să existe o colaborare între acestea, la fel cum exista şi între presă şi relaţiile publice.

Importanţa opiniei publice şi informarea corectă au reprezentat elementele cele mai importante în viziunea lui Lee despre ceea ce înseamnă munca unui publicity man, aşa cum se numea el.

Prin urmare, redactarea materialelor de informare, buletinele, campaniile, activităţile erau astfel gândite încât se adresau liderilor de opinie pe care Ivy îi considera cheia succesului în formarea unei opinii publice corect informate. Totodată, a dorit şi, treptat, a reuşit, să înlocuiască manipularea publicurilor cu informarea acestora.

Un alt aspect care a schimbat mentalitatea generală asupra modului în care se desfăşoară relaţiile şi comunicarea dintre patronate şi sindicate a

constat în colaborarea acestuia cu magnatul Rockefeller, acţionar la una din minele unde ortacii organizaseră grevă. Atitudinea dezinteresată pe care acţionarii lăsau impresia că o au faţă de problemele minerilor reprezenta un factor deloc favorizant pentru familia Rockefeller. Dorind să transforme acest tip de atitudine şi să o modeleze în una participativă faţă de sindicate, Lee l-a încurajat pe acţionar să facă vizite la mine. Acesta a fost momentul în care opinia publică, dar nu numai, a înţeles cât de importantă este politica de comunicare dintre patronate şi sindicate. Astfel, a început să se acorde o atenţie sporită modului de abordare a relaţiilor comunicaţionale ce existau intrasisteme.

Analiza de presă a fost un alt element căruia Lee i-a acordat extrem de multă atenţie. Aceasta era sursa principală pentru dicursurile ce trebuia să le creeze, pentru selectarea problemelor sociale cele mai importante şi care ulterior ajungeau în atenţia publicului. Prin urmare, stadiul de documentare s-a conturat ca fiind o etapă vitală în munca eficientă a unui specialist din domeniul relaţiilor publice. Lee a devenit astfel capabil să anticipeze viitoarele crize sociale, viitoarele probleme şi scandaluri ce urmau să se lanseze, toate acestea printr-o analiză atentă a presei şi a contextului social. Iată cum elemente ce constituie baza muncii de PR de astăzi, au fost puse cap la cap de Ivy Lee, personalitate ce a contribuit la completarea unui sistem care în prezent se află în continuă creştere.

Nu putem discuta despre relaţii publice fără să amintim şi contribuţia celui care care este considerat „părintele" termenului de consilier de relaţii publice[48], Edward Bernays.

Cel de-al Doilea Război Mondial a reprezentat pentru Bernays şansa de a transforma un obstacol în ocazia de a se implica activ în cel mai important eveniment al momentului. Declarat inapt pentru a deservi în armată, acesta a căutat alternative prin care să contribuie la acţiunile armate ce se petreceau între continente. Astfel a colaborat cu Crucea Roşie, a stimulat donaţiile acordate celor nevoiaşi şi familiilor soldaţilor morţi în luptă, a

[48] Flaviu Călin Rus. *Introducere în ştiinţa comunicării şi a a relaţiilor publice*, Ed. Institutul European, Iaşi, 2002, p. 52 - Bernays spunea: „We borrowed the term counsel from the low, hoping its professional implications would carry over to the new field", în traducere: „Am împrumutat termenul de consilier din sistemul juridic, sperând că implicaţiile profesionale ale acestuia să fie transpuse şi în noul domeniu."

găsit o modalitate de a stimula şi psihicul soldaţilor demoralizaţi de pe front, iar acest fapt l-a realizat prin încurajarea şi intensificarea corespondenţei dintre aceştia şi cei dragi, a participat activ la informarea americanilor cu privire la demersurile războiului. Trebuie să menţionăm că a reuşit să schimbe opinia publică din acest punct de vedere. La acel moment, americanii nu acordau prea mare importanţă evenimentelor petrecute în spaţiul european, fiind convinşi că nu vor fi afectaţi. Acest fapt nu era deloc real, Statele Unite au fost ulterior implicate direct în aceste conflicte, deşi iniţial nimeni nu ar fi crezut acest lucru. În ciuda dezinteresului afişat de americani pentru război, Bernays, prin campaniile de informare la care a lucrat, a reuşit să schimbe mentalitatea acestora şi în cele din urmă, americanii au acceptat raţionalizarea alimentelor, a curentului electric, i-a determinat să crească actele de caritate şi chiar a atras ajutorul jurnaliştilor şi al scriitorilor sau a oamenilor din lumea artistică, deşi aceştia nu erau direct interesaţi de eveniment.

Tot Edward Bernays este cel care a ţinut, în 1922, primul curs de relaţii publice în cadrul Universităţii din New York.[49]

Tabelul nr. 2. ***Rezumat al istoriei relaţiilor publice în Statele Unite ale Americii***

În Statele Unite, dezvoltarea relaţiilor publice a trecut prin cinci etape distincte:	Aceste etape sunt marcate de anumite perioade din istoria Statelor Unite, cu următoarele diviziuni:
1. **Perioada preliminară** – o epocă a dezvoltării canalelor de comunicare şi a primelor utilizări ale tacticilor de relaţii publice (informarea publică, promovarea şi activităţile agentului de presă)	**1600-1799**
2. **Comunicare/iniţiere** – o perioadă a agenţilor de informare publică, a agenţilor de presă, a agenţilor de promovare şi a propagandiştilor	**1800-1899** Război civil Expansiunea spre vest Revoluţia industrială
3. **Reacţie/răspuns** – o perioadă a jurnaliştilor angajaţi să fie purtători de cuvânt ai intereselor speciale	**1900-1939** Progressive Era/Răscolitorii de gunoaie Primul război mondial Zgomotoşii ani `20 Depresiunea economică

[49] Arcadie Hinescu. *Relaţii publice şi Publicitate,*Ed. Risoprint, Cluj-Napoca, 2007, p. 60.

4. **Planificare/prevenire** – o maturizare a relaţiilor publice, care au început să fie încorporate în coordonata de management	**1940-1979** Al doilea război mondial Războiul rece din anii `50 Mişcarea consumatorilor
5. **Profesionalism** – efortul practicienilor de relaţii publice de a controla dezvoltarea, utilizarea şi practica relaţiilor publice la nivel internaţional	**din 1980 până în prezent** Comunicare globală

Sursa: Doug Newsom, Judy VanSlyke Turk, Dean Kruckeberg, 2003, p. 61.

Spaţiul german

În anul 1816 Karl August von Hardenberg a înfiinţat un „Birou literar (oficiu pentru activitatea de influenţare a opiniei publice) între ale cărui atribuţii găsim alcătuirea de rezumate ale articolelor apărute în reviste".[50]

Hardenberg s-a remarcat prin „recunoaşterea necesităţii unei direcţionări conştiente a opiniei publice, a unei munci de lămurire raţional acceptabile în favoarea măsurilor de reformă iniţiate de stat".[51]

În timpul Primului Război Mondial, Germania a realizat o muncă de influenţare a opiniei publice la nivel profesioanal, iar evoluţia relaţiilor publice în Germania, după 1945 a fost determinată de experienţele acumulate de practicienii domeniului „în timpul Republicii de la Weimar sau din vremea naţional-socialistă".[52] Dintre aceşti specialişti trebuie amintiţi Hundhausen, Oeckl, Brose sau Demizlaff.

O evoluţie importantă pentru domeniu se înregistrează în anii 1950 când au apărut primele cărţi despre PR cum ar fi: „Public relations"de Ernst Vogel, „Cultivarea modernă a opiniilor" de Herbert Gross, „Atragerea încrederii publice" de Carl Hundhausen şi multe altele. Aceşti autorii împărtăşeau ideea potrivit căreia „societatea poate fi condusă cu ajutorul PR fără conflicte şi la modul optim, gândul de armonie fiind în centrul ideilor".[53]

[50] Michael Kunczik. *PR-concepţii şi teorii*, traducere de Werner Kremm, Ed. InterGraf, Reşiţa, 2003, p. 100.
[51] *Ibidem*, p.100.
[52] *Ibidem*, p.114.
[53] *Ibidem*, p.115.

Istoria relaţiilor publice dar şi a practicii de PR din zilele noastre se poate sintetiza în patru modele[54] importante, propuse de profesorii James E. Grunig şi Todd Hunt. Ei explică aceste modele în cartea *Mananging Public Relations*, din 1984, astfel:[55]

Modelul agenturii de presă şi al popularizării

Acest model are ca scop propaganda, obţinută prin comunicare unidirecţională, deseori incompletă, distorsionată sau doar parţial adevărată. Modelul este sursă–receptor. Comunicarea se face doar pentru a transmite ceva, nu şi pentru a asculta, iar etapa de cercetare este, în cele mai multe cazuri, omisă. P.T. Barnum a fost figura istorică dominantă a zilelor de glorie ale acestui model, din 1850 până în 1900. Sportul, teatrul şi promovarea de produs sunt principalele domenii de practicare a acestui model, în zilele noastre.

Modelul informării publice

Are ca scop răspândirea informaţiilor, nu neaparat cu intenţia de a convinge. Modelul este sursă–receptor. Cercetarea, dacă există, se reduce cel mai adesea la testarea lizibilităţii sau la studii de cercetare. Ivy Lee este figura istorică proeminentă a perioadei de început a dezvoltării acestui model, din 1900 până în 1920. Guvernul, asociaţiile nonprofit şi sectorul de afaceri sunt principalele domenii de practică astăzi.

Modelul asimetric bidirecţional

Modelul are ca scop persuasiunea ştiinţifică, iar comunicarea este bidirecţională, cu efecte disproporţionate. Modelul este sursă–receptor, cu feedback către sursă. Cercetările sunt formative, contribuind la planificarea unei activităţi şi la alegerea obiectivelor. Edward Bernays este figura istorică predominantă în perioada acestui model, începând din anii 1920. Afacerile competitive şi firmele de relaţii publice sunt principalele domenii de practică, astăzi.

---

[54] Aceste modele au fost construite luându-se în considerare realităţile din Statele Unite, însă pot fi identificate în orice altă ţară.

[55] Dennis L. Wilcox *et allii*. *Relaţii publice: strategii şi tactici*, traducere coordonată de Ion Vaciu şi Roxana Onea, Ed. Curtea Veche Publishing, Bucureşti, 2009, p. 50.

Modelul simetric bidirecţional

Acest model are ca scop obţinerea înţelegerii reciproce, iar comunicarea este bidirecţională, cu efecte proporţionale. Modelul este grup – grup, cu feedback. Cercetarea formativă este folosită, în principal, pentru a afla cum vede publicul organizaţia, dar şi pentru a anticipa consecinţele activităţii organizaţiei asupra publicului. Cercetarea estimativă este folosită pentru a măsura dacă activitatea de relaţii publice a ameliorat atât înţelegerea organizaţiei de către publicuri, cât şi modul în care managementul îşi înţelege publicurile. Edward Bernays şi alţi câţiva profesori şi practicieni importanţi au fost principalele figuri istorice ale modelului simetric bidirecţional, urmaţi de câteva organizaţii, după anii ´60 şi ´70.

Tabelul nr. 3. ***Caracteristicile celor patru modele ale relaţiilor publice***

Modelul				
Caracteristici	Impresariat/publicitate	Informării publice	Bidirecţional şi asimetric	Bidirecţional şi simetric
Scopul comunicării	Propaganda	Diseminarea informaţiilor	Persuadarea ştiinţifică	Înţelegere reciprocă
Natura comunicării	Adevărul neimportant	Adevărul important	Efect dual neechilibrat	Efect dual echilibrat
Modelul comunicării	Emiţător-Receptor	Emiţător-Receptor	Emiţător-Receptor (Feed-back)	Interpret-Interpret
Anul apariţiei	1850	1900	1920	1960
Promotori ai modelului	P.T. Barnum	Ivy Lee	Edward L. Bernays	Edward L. Bernays şi alţii
Exemple	Acţiuni de promovare, publicitate	Agenţii guvernamentale, organizaţii nonprofit, business	Business, agenţii	Business, agenţii
Procent	15%	50%	20%	15%

Sursa: Remus Pricopie, adaptat după Grunig şi Hunt, 1984

I.3. Delimitarea relaţiilor publice de alte domenii

Relaţiile publice şi marketingul

Este frecventă confunzia dintre relaţii publice şi o altă funcţie a managementului, marketingul.

James E. Grunig, citat de Wilcox[56], consideră că între relaţii publice şi marketing există un contrast puternic :

> „…funcţia de marketing trebuie să aibă în vedere comunicarea cu pieţele de interes pentru mărfurile şi serviciile unei organizaţii. Relaţiile publice trebuie să se preocupe de toate publicurile unei organizaţii. Scopul major al marketingului este de a câştiga bani pentru organizaţie, urcând curba cererilor. Scopul major al relaţiilor publice este de a economisi bani pentru organizaţie, construind o reţea de relaţii cu publicuri care constrâng sau întăresc capacitatea unei organizaţii de a-şi îndeplini misiunea. ”

Dacă marketingul vizează relaţii de schimb cu clienţii, relaţiile publice întreţin o paletă largă de relaţii în raport cu angajaţii, investitorii, furnizorii, concurenţii, guvernul etc.

Relaţiile publice şi publicitatea

Între relaţii publice şi publicitate distincţia se poate face comparând scopurile, timpul de desfăşurare şi funcţiile sociale ale celor două domenii, după cum arată şi sinteza făcută de Dumitru Iacob şi Diana-Maria Cismaru:[57]

Relaţiile publice promovează imaginea unor actori individuali (sociali, politici) sau colectivi (organizaţiile), pe când publicitatea promovează produse sau servicii.

Scopul general al relaţiilor publice este acela de a crea şi menţine o atitudine pozitivă. Scopul general al publicităţii este creşterea consumului (vânzărilor, contractelor).

Relaţiile publice se adresează unor multiple categorii de public (furnizori, distribuitori, angajaţi etc.). Publicitatea se adresează doar clienţilor reali şi potenţiali.

---

[56] Dennis L. Wilcox *et allii. op. cit,* p. 15.

[57] Dumitru Iacob, Diana-Maria Cismaru. *Relaţiile publice: eficienţă prin comunicare*, Ed. comunicare.ro, Bucureşti, 2003, pp. 21-22.

Relaţiile publice se desfăşoară pe termen mediu şi lung. Publicitatea se desfăşoară pe termen scurt şi mediu pentru că viaţa produselor este mai scurtă decât viaţa organizaţiilor.

Relaţiile publice sunt o funcţie a managementului. Publicitatea este o funcţie a vânzării.

Relaţiile publice şi relaţii cu publicul

Relaţiile cu publicul reprezintă acea parte componentă a relaţiilor publice prin care se realizează contactul direct, faţă-în-faţă cu anumiţi reprezentanţi ai publicului larg sau ai unor publicuri specifice. Relaţiile cu publicul sunt realizate prin intermediul birourilor de informare, birourilor de relaţii cu publicul etc.

Deşi deosebirile dintre relaţiile publice şi domeniile amintite mai sus sunt evidente, organizaţiile devin tot mai conştiente că îşi pot duce la îndeplinire scopurile şi obiectivele doar printr-o abordare integratoare. Conceptul de integrare înseamnă, de fapt, necesitatea de coerenţă în comunicare a unei organizaţii.

I.4. Activităţi specifice relaţiilor publice

Relaţile publice pot fi definite ca un proces, adică o serie de acţiuni care conduc la atingerea unui obiectiv. Procesul de relaţii publice cuprinde o succesiune de activităţi pe care diferiţii teoreticieni le-au grupat în diverse formule.

Cea mai cunoscută schemă este cea propusă, în 1963, de John Marston în *The Nature of Public Relations*.[58]

Conform acestei scheme activităţiile specialiştilor în relaţii publice sunt următoarele:

1. Cercetarea: reprezintă faza de documentare despre instituţia, organizaţia, sau firma în care practicianul PR este angajat, sau cercetarea publicului ţintă. În această etapă, pentru a putea obţine informaţiile necesare practicienii PR folosesc diferite metode de cercetare calitative şi cantitative (interviuri, chestionare, anchete, analize de documante, observaţii, sondaje, etc).

[58] Cristina Coman. *Relaţii publice. Principii şi strategii,* Polirom, Iaşi, 2006, p. 36.

2. Acţiunea: descrie etapa de implementare propriu-zisă a strategiilor şi tehnicilor prin intermediul cărora se doreşte să se atingă obiectivele stabilite, să se îndeplinească sarcina primită.
3. Comunicarea: este etapa prin intermediul căreia se transmite publicului ţintă mesaje al căror conţinut să aducă la cunoştinţa publicului ceea ce se doreşte.
4. Evaluarea: este faza finală în care se analizează eficienţa activităţilor de relaţii publice, dacă s-au îndeplinit sarcinile primite, dacă au fost duse la îndeplinire obiectivele propuse. Această evaluare este recomandabil să se efectueze nu doar la sfârşitul campaniei ci şi pe parcurs pentru a putea fi identificate din timp eventualele probleme care ar putea influenţa negativ desfăşurarea acţiunilor dorite şi ar putea determina neîndeplinirea obiectivelor propuse.

Această schemă referitoare la activităţile PR-ului a generat numeroase discuţii care au avut drept urmare mai multe modificări, prin înlocuirea sau redenumirea unor etape.

J. A. Hendrix propune o modificare a schemei prin înlocuirea a două etape cu altele noi. Astfel acesta consideră că etapa de acţiune trebuie înlocuită cu etapa obiective („fixarea obiectivelor procesului de relaţii publice şi a modurilor în care organizaţia doreşte să influenţeze publicurile sale“[59]), iar etapa de comunicare trebuie înlocuită cu etapa programare („identificarea şi executarea unui program specific, necesar în vederea îndeplinirii obiectivelor fixate“[60]).

S. M. Cutlip, A. H. Center şi G. M. Glenn propun o modificare a schemei prin redenumirea unor etape şi prin fuziunea altora deja propuse, într-o singură etapă. Astfel prima etapă care în versiunea originală a schemei era cercetarea, este înlocuită cu etapa definirea problemei (care se realizează prin cercetare). Aceştia susţin că definirea problemei implică „examinarea cunoştinţelor, atitudinilor, opiniilor şi comportamentelor publicurilor ţintă ale organizaţiei.“[61] A doua etapă planificarea şi

[59] Cristina Coman. *Relaţii publice. Principii şi strategii,* Polirom, Iaşi, 2006, p.37.
[60] *Ibidem,* p. 37.
[61] *Ibidem,* p. 37.

programarea cuprinde evaluarea datelor acumulate, fixarea unor obiective, definirea strategiilor şi crearea unui program de acţiune. A treia etapă presupune fuziunea a două etape din schema originală şi anume acţiunea şi comunicarea, implicând implementarea strategiilor care în faza iniţială au fost stabilite şi comunicarea cu publicul ţintă. Ultima etapă este aceeaşi în toate schemele revizuite, evalurea rezultatelor obţinute.

Un alt cercetător care abordează într-o altă modalitate schema este R. Kendall, acesta înlocuind două etape cu altele trei. În accepţiunea acestuia schema corectă ar arăta astfel: cercetare, adaptare (adaptrea acţiunilor de relaţii publice la nevoile publicului ţintă), implementarea (exacutarea acţiunilor), strategii (subliniază necesitatea strategiilor în activităţile de relaţii publice) şi ultima etapă, evaluarea.

Această schemă mult controversată face obiectul atenţiei şi Societăţii Americane de Relaţii Publice, aceasta stabilind că schema trebuie să arate astfel: cercetare, planificare, executare, evaluare.

Wilcox atrage atenţia asupra faptului că „procesul de relaţii publice nu se sfârşeşte niciodată, el apare ca un ciclu perpetuu de acţiuni.“[62] Aceste acţiuni oferă posibilităţi numeroase şi diferite de fiecare dată în funcţie de situaţie, practicianul de PR confruntându-se cu situaţii diferite care cer moduri de acţiune diferite. Bineînţeles că practicianul va urmări în principiu una din variantele schemei expuse dar asta nu înseamnă că el este mărginit de aceasta.

„Cu toate că îndatoririle de bază ale practicianului de relaţii publice nu s-au schimbat mult în ultimele decenii, cerinţele adresate practicinului şi felul în care practicienii îşi duc îndatoririle până la capăt s-au schimbat şi continuă să se schimbe.“[63] În prezent, din partea unui practician PR, se aşteaptă ca acesta să deţină cunoştinţe cât mai multe şi mai diverse, astfel încât să reuşească să răspundă tuturor cerinţelor clientului, care sunt din ce în ce mai mari.

Complexitatea activităţilor relaţiilor publice a făcut ca Societatea Relaţiilor Publice din SUA să stabilească paisprezece activităţi de relaţii

[62] Dennis L. Wilcox *et allii. op. cit*, p. 38.

[63] Doug Newsom, Judy VanSlyke Turk, Dean Kruckeberg. *Totul despre relaţiile publice,* traducere coordonată de Cristina Coman, Ed. Polirom, Iaşi, 2003, p. 31.

publice: „informarea publică, comunicarea, afacerile publice, managementul problemelor, relaţiile guvernamentale, relaţiile publice financiare, relaţiile comunitare, relaţiile cu industria, relaţiile cu minorităţile, publicitatea, activităţiile agentului de presă, activităţiile de promovare, relaţiile cu presa, propaganda."[64]

În urma numeroaselor studii realizate asupra domeniului relaţiilor publice, în urma abordării şi discutării acestui subiect, anume ce activităţi trebuie să îndeplinească practicienii de PR, specialiştii domeniului au concluzionat că funcţia de specialist în comunicare presupune următoarele activităţi: „redactarea, relaţiile cu mass-media, cercetarea, managementul, consilierea, evenimente speciale, comunicarea orală, producţia audio-vizuală, antrenarea membrilor echipei de conducere în privinţa prezentărilor şi a prezenţei în public, contactul (întâmpinarea şi găzduirea persoanelor importante care vizitează organizaţia)."[65]

I.5. Rolul relaţiilor publice în diferite organizaţii

Rolul relaţiilor publice este de a construi, a consolida şi a valorifica imaginea şi credibilitatea unei organizaţii. Construirea şi menţinerea unei imagini favorabile, atât în interiorul organizaţiei, cât şi în relaţiile cu mediul exterior, este în mod esenţial necesară pentru succesul oricărei organizaţii.

Funcţiile unui departamentului de PR depind de specificul şi structura organizaţiei, de viziunea conducerii asupra rolului acestui departament, de calităţile şi abilităţile profesionale ale persoanei care conduce departamentul. Departamentele de relaţii publice din cadrul organizaţiilor mari sunt împărţite, de obicei, în subdepartamente specializate: relaţii cu presa, relaţii cu clienţii, relaţii cu colaboratori, relaţii cu agenţiile guvernamentale, relaţii cu proprii angajaţi etc.

Atunci când se ia hotărârea înfiinţării unui departament de relaţii publice, în cadrul unei organizaţii, trebuie să se ţină seama de următoarele aspecte organizatorice: stabilirea locului unde îşi va desfăşura activitatea,

---

[64] *Ibidem,* pp. 18-19.

[65] Dumitru Iacob, Diana Maria Cismaru. *Relaţiile Publice.Eficienţă prin comunicare*, Ed. Comunicare.ro, Bucureşti, 2003, pp. 30-31.

stabilirea structurii organizatorice, identificarea poziţiei departamentului în cadrul ierarhiilor din organizaţie. Pentru a-şi desfăşura activitatea în bune condiţii, spaţiul repartizat acestui departament trebuie să fie corespunzător, în raport cu numărul membrilor şi echipamentele din dotare. Biroul departamentului de relaţii publice trebuie să fie în sediul central, pentru ca echipa de PR să poată avea o comunicare directă şi eficientă cu factorii de decizie din organizaţie.

Denumirile sub care funcţionează cei care desfăşoară activităţi de relaţii publice sunt foarte variate. Într-un studiu realizat în SUA s-a constatat că, deşi formula „relaţii publice" începe să fie înlocuită de alţi termeni, 30% dintre departamente folosesc această titulatură tradiţională, 20% o utilizează pe cea de *corporate communication* sau *communication*, 8% se identifică prin *public affairs*, iar alte 8% se numesc *advertising public relations*.[66] În România sunt utilizate formule ca „departament de relaţii publice", „departament de imagine" sau „departament de comunicare". Nu titulatura utilizată este foarte importantă, ci corespondenţa între această titulatură şi activităţile desfăşurate în cadrul respectivului departament. La noi în ţară încă se fac confuzii între departamentul de relaţii publice şi departamentul de relaţii cu publicul. Există instituţii unde relaţiile cu publicul se desfăşoară în cadrul, unui aşa zis, birou de „relaţii publice", după cum există şi instituţii în care se întâlneşte situaţia inversă.

Relaţiile publice reprezintă o funcţie de conducere şi decizie, de aceea este normal ca un departament de relaţii publice să ţină de cea mai înaltă autoritate din organizaţie.

Importanţa pe care conducerea unei organizaţii o dă activităţilor de relaţii publice, determină situarea departamentului de PR în organigramă. Cu cât responsabilul acestui departament se apropie mai mult de vârful ierarhiei, cu atât el poate interveni mai bine şi credibilitatea sa este mai mare. Există relaţionişti care fac parte din conducerea organizaţiei şi care au o importantă putere de decizie, după cum există şi relaţionişti care sunt plasaţi la al treilea sau al patrulea nivel ierarhic, fără mari posibilităţi de a interveni direct în deciziile importante.

[66] Dennis L. Wilcox *et allii. op. cit*, p. 103.

Specialistul în relaţii publice trebuie să îndeplinească mai multe sarcini, în funcţie de tipul organizaţiei şi de anvergura departamentului din care face parte:[67]

➢ *Comunicarea internă*

Are în vedere angajaţii unei organizaţii, dar se poate întinde şi la angajaţii celorlalte sucursale în cazul în care organizaţia posedă mai multe centre de serviciu, precum băncile, lanţurile de restaurante sau întreprinderile care posedă mai multe filiale.

Comunicarea internă reprezintă o metodă de gestionare a anumitor nevoi ale organizaţiei, cum ar fi integrarea noilor angajaţi, organizarea muncii, circulaţia informaţiilor, sentimentul de apartenenţă, climatul intern şi crizele.

Pentru a realiza aceste lucruri, relaţionistul recurge la diferite tehnici: ziarul de întreprindere, programul de întâmpinare, ştirile în reţea închisă, întâlnirile cu preşedintele etc.

➢ *Comunicarea externă*

Comunicarea externă priveşte toate manifestările publice ale organizaţiei, precum:

- relaţiile cu presa;
- expoziţiile;
- audiovizualul sub toate formele sale, fotografia, caseta video, filmul;
- publicitatea comercială, instituţională, socială şi de susţinere;
- comunicarea directă;
- promovarea;
- campaniile de opinie;
- organizarea de evenimente: lansări, cocktail-uri, inaugurări;
- gestiunea crizelor;
- campaniile de finanţare;
- propaganda;
- afacerile publice şi lobby-ul;

[67] Bernard Dagenais. *Profesia de relaționist*, traducere de Anca Magdalena Frumuşani, Ed. Polirom, Iaşi, 2002, pp. 167-168.

- serviciul de informare şi de reclamaţii;
- revista presei şi feed-back-ul.

Specialiştii în relaţii publice au uneori probleme în a fi ascultaţi şi a li se recunoaşte competenţa chiar în interiorul organizaţiei în care lucrează. Acest lucru ar putea fi explicat în parte prin faptul că cei care gestionează organizaţiile nu înţeleg pe deplin utilitatea specialistului în relaţii publice. Însă, există şi situaţii când relaţioniştii nu sunt la înălţimea aşteptărilor. Se complac în mediocritate şi îndeplinesc rolul unui simplu difuzor, nefiind capabili să construiască şi să promoveze strategii eficiente de imagine.

Considerăm utilă, în acest context, prezentarea şi a celor zece principii de bază ale relaţiilor publice, enunţate de Doug Newsom, Judy VanSlyke Turk şi Dean Kruckeberg:[68]

1. Relaţiile publice sunt bazate pe fapte concrete, pe realităţi şi nu pe ficţiune. Realitatea este cea care garantează transparenţa, deci credibilitatea sistemului în faţa publicurilor, motiv pentru care paravanele false nu reprezintă un punct de plecare pentru acţiunile de PR.
2. Cele care primează, în cazul relaţiilor publice, nu sunt interesele personale. Accentul trebuie pus pe aşteptările publicului, pe ceea ce el îşi doreşte.
3. Realizarea unor programe în cadrul campaniilor de PR de către specialist trebuie să cuprindă acţiuni gândite şi create în urma unei analize de piaţă pentru a veni astfel în întâmpinarea dorinţelor targetului.
4. Este necesar să se menţină integritatea canalelor media prin care practicianul PR comunică cu publicul. Specialistul PR nu trebuie să mintă sub nici o formă pentru că astfel criteriul de bază, cel al credibilităţii ar fi distrus, prin urmare orice încercare de promovare a unei imagini benefice a sistemului, ar eşua.
5. Specialistul PR trebuie să fie un excelent comunicator. Una din principalele sale funcţii este aceea de a transmite mesajul de la

[68] Doug Newsom, Judy VanSlyke Turk, Dean Kruckeberg. *Totul despre relaţiile publice,* traducere coordonată de Cristina Coman, Ed. Polirom, Iaşi, 2003, pp. 19-20.

sistem, la publicuri, deci el trebuie să se asigure că mesajul este perceput în forma dorită şi nu va fi distorsionat. Pentru aceasta el trebuie să stăpânească foarte bine toate tehnicile comunicaţionale.

6. Nimic în relaţiile publice nu este lăsat la voia întâmplării. Totul trebuie realizat şi planificat în baza unei riguroase cercetări de piaţă, a opiniei publice, motiv pentru care practicianul PR nu trebuie să neglijeze acest aspect, ci din contră, să reprezinte punctul de plecare pentru organizarea oricărei activităţi.
7. Feedback-ul este un element extrem de important în sistemul relaţiilor publice pentru că astfel specialiştii PR pot să cuantifice cât de eficiente au fost strategiile abordate. Prin urmare trebuie să se lucreze şi cu sociologia şi cu psihologia pentru o optimă cunoaştere a publicului şi pentru a interpreta cât mai bine modul în care acesta reacţionează.
8. Domeniul relaţiilor publice nu este total independent de alte domenii, el cere aptitudini multidisciplinare prin care se adaptează rezultatele altor ştiinţe necesităţilor practicianului PR.
9. Crizele trebuie evitate şi prevenite. Pentru a nu se ajunge într-o situaţie de criză care este mult mai geu de gestionat şi de soluţionat comparativ cu o problemă, specialistul PR trebuie să menţină transparenţa şi să comunice publicului eventualele probleme cu care se confruntă sistemul.
10. Reputaţia unui specialist PR este cea care garantează succesul acestuia. Performanţa etică trebuie să stea la baza acţiunilor sale, iar astfel munca sa va fi una de calitate. Încălcarea aspectelor menţionate în codul de etică al relaţiilor publice înseamnă pierderea credibilităţii practicianului PR, deci şi a campaniilor sale.

I.6. Responsabilităţi

Orice analiză a statutului profesional în relaţiile publice începe, în mod necesar, cu etica. Aderarea la un cod etic este obligatorie şi implică numeroase responsabilităţi. Problemele etice primesc o importanţă specială în munca de relaţii publice datorită faptului că relaţioniştii au o mare putere de influenţare în cadrul societăţii.

Etica şi responsabilităţile reprezintă preocupări în domeniul relaţiilor publice la două niveluri: cel al fiecărui individ şi cel al instituţiei pe care o reprezintă acesta.

> „Relaţiile publice au fost numite conştiinţa managementului, expresie care subliniază rolul relaţiilor publice în a-i aminti unei organizaţii care sunt responsabilităţile faţă de toate publicurile sale."[69]

Munca de relaţii publice presupune responsabilităţi atât faţă de organizaţia pe care o reprezinţi cât şi faţă de publicurile cărora te adresezi. Este o datorie de onoare pentru practicianul de relaţii publice să menţină anumite standarde ale acţiunilor de relaţii publice care să nu permită comportamente imorale.

Specialiştii în relaţii publice au datoria de a crea, promova şi menţine o imagine pozitivă a organizaţiei pe care o reprezintă, însă acest lucru nu trebuie făcut în detrimentul altor segmente ale societăţii care au legătură cu organizaţia: publicul, clienţii, furnizorii etc.

Poziţia în societate a unei organizaţii depinde de acţiunile pe care le întreprinde, iar reputaţia ei este hotărâtă, în mare măsură, de cât de etice sau mai puţin etice sunt acţiunile ei.

De multe ori etica este definită ca „a face ceea ce este corect", însă „corect" poate însemna lucruri diferite pentru fiecare dintre noi. O problemă importantă a relaţiilor publice, la nivel global, este cea a dependenţei eticii de cultură. Modul în care organizaţiile înţeleg să aibă un comportament etic nu trebuie să se bazeze atât pe o definiţie a moralităţii, cât pe înţelegerea consecinţelor a ceea ce organizaţia spune sau face, acţiuni văzute fie ca morale, fie ca imorale de publicul căruia i se adresează.

Specialiştii în relaţii publice au responsabilităţi etice faţă de cel puţin zece publicuri diferite:[70]

1. Clienţi: responsabilitatea faţă de un client nu înseamnă doar să fii judicios cu banii săi, ci şi să şi spui nu în anumite situaţii, pentru că nu întotdeauna clientul are dreptate.

---

[69] Doug Newsom, Judy VanSlyke Turk, Dean Kruckeberg. *Totul despre relaţiile publice*, traducere coordonată de Cristina Coman, Ed. Polirom, Iaşi, 2003, p. 301.

[70] *Ibidem*, pp. 310-311.

2. Mass-media de informare: acestea merită o utilizare onestă şi validă a canalelor lor, adică nu trebuie amestecate în situaţii compromiţătoare. Mass-media îi acuză deseori pe relaţionişti că omit să spună adevărul. Nimeni nu se aşteaptă ca practicianul de relaţii publice să fie primul care transmite veştile proaste legate de organizaţie, către mass-media. Însă ce se aşteaptă de la departamentul de relaţii publice este un răspuns simplu, clar şi corect asupra anumitor fapte.
3. Agenţii guvernamentale: specialistul în relaţii publice trebuie să fie o sursă şi o resursă de informaţii substanţiale necesare guvernului şi cerute de către acesta.
4. Instituţiile din sistemul de educaţie: ar trebui să existe un sistem bilateral funcţional în ceea ce priveşte împărtăşirea rezultatelor din cercetare, a ideilor şi a resurselor, dar şi în ceea ce priveşte oferirea unor oportunităţi de învăţare pentru studenţii din domeniul relaţiilor publice.
5. Clienţi ai produsului sau serviciilor clientului propriu: un public format din clienţi tot mai sceptici şi pretenţioşi poate fi exasperant, dar sinceritatea şi calitatea sunt avantaje de durată. Clienţii au dreptul să se aştepte la bunăvoinţă şi integritate când cumpără produsele sau serviciile unei companii.
6. Acţionarii şi analiştii: mulţi relaţionişti îşi datorează slujbele investitorilor în afacerea lor şi celor care consiliază asemenea investiţii, din moment ce astfel de investitori pregătesc cadrul economic şi climatul general de încredere al companiei. Pentru a putea face o interpretare reală a situaţiei financiare şi pentru a putea lua cele mai bune decizii, investitorii trebuie să primească informaţii adecvate.
7. Comunitatea: orice organizaţie este parte integrantă a unei comunităţi căreia îi datorează respect şi faţă de care are anumite responsabilităţi (respectarea mediului, returnarea corectă a taxelor, contribuţia la finanţarea unor proiecte locale etc.).
8. Concurenţa: obligaţiile practicianului de relaţii publice este să îşi desfăşoare activitate în cadrul unui mediu concurenţial corect, în limitele legii, fără a încălca drepturile şi intimitatea celorlalţi.

9. Criticii: se întâmplă de multe ori ca practica relaţiilor publice să atragă nemulţumiri şi critici din partea diverselor categorii de public.

Nu de puţine ori se întâmplă ca profesioniştii în relaţii publice să se confrunte cu dilema luării unor decizii care să satisfacă interesul public, angajatorul, codul etic al organizaţiei profesionale şi valorile lor personale. În societatea complexă în care trăim, între cele patru categorii apar adesea neconcordanţe.

Capitolul II

Teoria relaţională: organizaţie – relaţii publice – angajaţi – publicuri

Oamenii de ştiinţă îşi permit luxul de a discuta natura relaţiilor publice,
în timp ce practicienii se confruntă zilnic
cu o problemă legată de justificarea valorii programelor lor.

(John A. Ledingham şi Stephen D. Bruning,
profesori de relaţii publice la Universitatea Columbus, SUA)

II.1. Teoria managementului relaţiei

După cum afirmă Doug Newsom, „eforturile de relaţii publice ale oricărei organizaţii au ca scop susţinerea misiunii organizaţiei în general,"[1] aşadar putem vorbi de o punte de legătură între organizaţie şi public, realizată prin intermediul relaţiilor publice.

Orice organizaţie trebuie să comunice cu diferite publicuri. Modul în care acţionează organizaţiile, în special cele guvernamentale, influenţează vieţile oamenilor. George David[2], citându-i pe Wilcox şi colaboratorii, afirmă că simpla acţiune a organizaţiilor nu este suficientă pentru a produce influenţe asupra publicurilor vizate, este necesar şi ca acele publicuri să perceapă acţiunile organizaţiilor. De aceea, organizaţiile trebuie să comunice constant şi eficient cu publicurile lor.

---

[1] Doug Newsom, Judy VanSlyke Turk, Dean Kruckeberg. *Totul despre relaţiile publice*, Ed. Polirom, Iaşi, 2003, p. 421.

[2] Dennis L. Wilcox, Phillip H. Ault, Warren K. Agee. *Public Relations: Strategies and Tactics*, third edition, HarperCollins Publishers Inc., New York, 1992 *apud* George David. *Relaţii Publice*, ediţia a II-a, revăzută şi adăugită, Ed. Oscar Print, Bucureşti, 2003, p. 85.

Când nu există concordanţă între declaraţiile şi acţiunile unei organizaţii sunt afectate încrederea şi credibilitatea în faţa opiniei publice şi, astfel, imaginea organizaţiei are de suferit.

Sintetizat acest fenomen poate fi prezentat sub forma a patru formule:

Tabelul nr. 4. ***Rezultatul relaţiei comportament–comunicare***

Comportament	Comunicare	Rezultat
Pozitiv	pozitivă	***situaţia ideală***
Pozitiv	defectuoasă	***organizaţie-victimă***
Defectuos	pozitivă	***manipulare***
Defectuos	defectuoasă	***eşec total***

Sursa: adaptat după George David. *Relaţii Publice*, ediţia a II-a, revăzută şi adăugită, Bucureşti, Editura Oscar Print, 2003, p. 85

Activitatea de relaţii publice este menită să contribuie tocmai la punerea în acord a comportamentului organizaţiei şi a procesului de comunicare referitor la acest comportament.

Mary A. Ferguson, citată de Ledingham şi Bruning[3], susţine că relaţiile dintre o organizaţie şi publicurile sale trebuie să fie considerate punctul central în cercetările efectuate pe domeniul relaţiilor publice.

T. Falconi[4] afirmă că primii zece ani ai acestui secol au însemnat un nou început pentru profesia de relaţii publice în ceea ce înseamnă practica de zi cu zi, conceptualizarea şi percepţia publică a acestei profesii. Această idee este ilustrată în Tabelul nr. 5.

[3] Mary A. Ferguson. *Building Theory in Public Relations: Interorganizational Relationships,* lucrare prezentată la întâlnirea anuală a Asociației pentru Educație în Jurnalism şi Comunicare de Masă, Gainesville, Florida, August, 1984 *apud* John A. Ledingham, Stephen D. Bruning. „Relationship Management in Public Relations: Dimensions of an Organization-Public Relationship", în *Public Relations Review*, vol. 24, no. 1, 1998, p. 56.

[4] T. Falconi. *Global Stakeholder Relationship Governance*, publicat de Institutul pentru Relaţii Publice, Gainesville, 2010, p. 5, http://www.instituteforpr.org/wpcontent/uploads/Global_Stakeholder_Relationship_Governance.pdf, accesat în 15.06.2011.

Tabelul nr. 5. ***O nouă abordare globală a relaţiilor publice***

	SCOP	ABORDARE	OBIECTIVE	VALOARE
Practica secolului XX	Persuasiunea	Comunicarea către diferite audienţe	Alinierea audienţelor cu interesul organizaţional prin diseminarea de mesaje către publicurile-cheie	**Rezultat:** Modificarea efectivă a opiniilor, atitudinilor, deciziilor şi comportamentelor publicurilor
Practica secolului XXI	Dialogul	Relaţionarea cu publicurile	Îmbunătăţirea calităţii procesului de luare a deciziilor prin luarea în considerare a aşteptărilor publicurilor	**Rezultat:** Gestionarea efectivă a relaţiilor cu publicurile

Sursa: T. Falconi. *Global Stakeholder Relationship Governance*, p. 5

Cutlip, Center şi Broom[5] definesc relaţiile publice ca funcţie de management. Conform acestei perspective desfăşurarea practică a muncii de relaţii publice trebuie să ţină cont de cei patru paşi ai procesului de management: analiză, planificare, implementare şi evaluare.

Ledingham şi Bruning[6] susţin că viziunea conform căreia relaţiile publice sunt văzute ca funcţie de management a reprezentat o schimbare conceptuală. Tradiţional relaţiile publice erau văzute ca o activitate de comunicare, iar managementul relaţiilor era defenit ca o funcţie a managementului care utilizează comunicarea strategică.

În mod tradiţional relaţiile publice erau descrise prin ceea ce fac, nu prin ceea ce sunt. Introducerea noţiunii de management al relaţiilor reprezintă o încercare de definire a domeniului în termeni de „ce este."

J.A. Ledingham, citat de Cristian Coman, afirmă: „Perspectiva centrată pe managementul relaţiilor susţine că relaţiile publice echilibrează interesele organizaţiilor şi publicurilor prin managementul relaţiilor dintre organizaţii şi publicuri." [7]

[5] Scott M. Cutlip, Allan H. Center, Glen M. Broom. *Effective Public Relations*, 7-th edition, NJ: Prentice Hall, 1994, p. 2.

[6] John A. Ledingham, Stephen D. Bruning. *op. cit*., p. 56.

[7] Conf. Univ. Dr. Cristina Coman. "Constructe teoretice folosite în relaţiile publice. Partea a II-a", disponibil la http://www.praward.ro/resurse-pr/articole/constructe-teoretice-folosite-in-relatiile-publice-partea-a-ii-a.html, accesat în 10.06.2011.

Având în vedere că întregul nostru demers de cercetare se bazează pe analizarea şi aplicarea teoriei relaţiilor organizaţie-publicuri (ROP), considerăm necesar să explicăm în detaliu această teorie.

Bruning şi Ledingham au dezvoltat o scală a relaţiei organizaţie-publicuri, bazată pe mai mulţi itemi şi mai multe dimensiuni. Rezultatele studiului[8] făcut de cei doi profesori au arătat că între organizaţii şi publicurile lor ţintă există trei tipuri de relaţii: profesionale, personale şi comunitare.

Teoria managementului relaţiilor are potenţialul de a servi ca platformă pentru a ghida cercetare şi practica de relaţii publice. Provocarea iniţiată de Ferguson,[9] a servit drept imbold pentru mulţi cercetători din domeniul relaţiilor publice, aceştia concentrându-şi munca pe cercetarea tipului, naturii şi influenţei relaţiei organizaţie-public.

Perspectiva managementului relaţiilor se îndepărtează de ideea manipulării opiniei publice prin intermediul relaţiilor publice şi îşi îndreaptă atenţia spre construirea, dezvoltarea şi menţinerea relaţiei organizaţie-public, o direcţie pe care Ehling o caracterizează ca „o schimbare importantă în misiunea primară a relaţiilor publice."[10]

Perspectiva relaţională este atractivă din mai multe motive. Adoptarea perspectivei managementului relaţiei permite practicienilor să utilizeze metode de evaluare cantitative pentru a urmări schimbările relaţiei în timp. „În ciuda dificultăţii de a documenta relaţiile de tip cauză-efect atunci când avem de-a face cu comportamente umane complicate, practicienii relaţiilor publice, care folosesc măsuri cuantificabile pentru relaţii, pot argumenta pentru relaţia organizaţie-public ca parte a unui mix de interacţiuni

[8] Stephen D. Bruning, John A. Ledingham. „Relationships Between Organizations and Publics: Development of a Multi-Dimensional Organization-Public Relationships Scale", în *Public Relations Review*, vol. 25, nr. 2, 1999, pp. 157-170.

[9] Mary A. Ferguson. *Building Theory in Public Relations: Interorganizational Relationships,* lucrare prezentată la întâlnirea anuală a Asociației pentru Educație în Jurnalism şi Comunicare de Masă, Gainesville, Florida, August, 1984 *apud* John A. Ledingham, Stephen D. Bruning. „Relationship Management in Public Relations: Dimensions of an Organization-Public Relationship", în *Public Relations Review*, vol. 24, no. 1, 1998, p. 56.

[10] William P. Ehling. „Estimating the Value of Public Relations and Communication to an Organization" în James E. Gruning (coord.). *Excellence in Public Relations and Communications Management*, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1992, p. 622.

complexe care se combină pentru a influenţa percepţiile şi comportamentul uman."[11]

Bruning şi Ledingham[12], pentru a înţelege mai bine cum se poate dezvolta o scală cu mai mulţi itemi pentru ROP (relaţia organizaţie-public), au examinat studiile care fac referire la perspectiva relaţională a relaţiilor publice.

Studierea relaţiilor publice ca management al relaţiilor necesită integrarea unor concepte din domenii cum sunt mass-media, comunicare interpersonală, comportament organizaţional, psihologie socială, marketing şi management. Mai mulţi autori au abordat această viziune integrativă în studierea domeniului relaţiilor publice.

Una din primele încercări de a integra literatură de specialitate din diverse domenii a venit din partea profesorilor Toth şi Trujillo[13] care au argumentat în favoarea integrării unor concepte din comunicare organizaţională, management şi relaţii publice, în ideea de a dezvolta o teorie pluridimensională a relaţiilor publice. Toth merge mai departe în această direcţie şi prezintă un model care sugerează că funcţia relaţiilor publice este de a utiliza funcţiile comunicării interpersonale cu scopul de a facilita construcţia unei relaţii între organizaţie şi publicuri.[14] Concluzia la care ajunge Toth este aceea că scopul fundamental al relaţiilor publice este de a

---

[11] Stephen D. Bruning, John A. Ledingham. „Organizational-Public Relationships and Consumer Satisfaction: The Role of Relationships in the Satisfaction Mix," *Communications Research Reports 15*, 1998, pp. 198-208, *apud* Stephen D. Bruning, John A. Ledingham. „Relationships Between Organizations and Publics: Development of a Multi-Dimensional Organization-Public Relationships Scale", în *Public Relations Review*, vol. 25, no. 2, 1999, p. 159.

[12] Stephen D. Bruning, John A. Ledingham. „Relationships Between Organizations and Publics: Development of a Multi-Dimensional Organization-Public Relationships Scale," în *Public Relations Review*, vol. 25, no. 2, 1999, p. 159.

[13] Elizabeth L. Toth, Nick Trujillo. "Reinventing Corporate Communications," în *Public Relations Review*, nr. 13, 1987, pp. 42-53.

[14] Elizabeth L. Toth. "From Personal Influence to Interpersonal Influence: A Model for Relationship Management," în John A. Ledingham and Stephen D. Bruning (eds.)."Public Relations as Relationship Management: A Relational Approach to the Study and Practice of Public Relations," Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, *apud* Stephen D. Bruning, John A. Ledingham. „Relationships Between Organizations and Publics: Development of a Multi-Dimensional Organization-Public Relationships Scale," în *Public Relations Review*, vol. 25, no. 2, 1999, p. 159.

facilita comunicarea, acceptarea şi cooperarea dintre o organizaţie şi publicurile care sunt absolut necesare pentru existenţa organizaţiei.

Specialiştii în comunicare interpersonală susţin că pentru a exista o relaţie interpersonală, fiecare parte a relaţiei trebuie să fie conştientă de existenţa celeilalte şi de faptul că există o influenţare reciprocă.[15] Într-o abordare similară, Bruning şi Ledingham[16] susţin că pentru a exista o relaţie între organizaţie şi public, atât organizaţia cât şi membrii publicului, trebuie să conştientizeze procesul de influenţare reciprocă. Astfel, pentru ca o organizaţie să practice relaţiile publice dintr-o perspectivă relaţională, ea trebuie mai întâi să recunoască că poate afecta vieţile membrilor publicurilor ţintă şi că acţiunile membrilor publicurilor ţintă pot afecta organizaţia. Deasemenea membrii publicurilor ţintă trebuie să conştientizeze că pot afecta organizaţia şi că organizaţia îi poate afecta pe ei.

Dacă conştientizarea este prima condiţie a unei relaţii organizaţie-public, a doua condiţie poate fi dialogul. James Grunig şi Larissa Grunig sunt de părere că practicarea relaţiilor publice ţinând cont de modelul simetric de PR[17] poate conduce organizaţia spre a deveni mai eficientă şi mai etică.[18] Pentru ca acest model să funcţioneze este nevoie ca, atât organizaţia, cât şi publicul ţintă să fie dispuşi pentru dialog.

Primele studii asupra relaţiei organizaţie-public furnizează instrucţiuni primare pentru măsurarea calităţii relaţiei organizaţie-public. James Grunig, Larissa Grunig şi William Ehling cred că dimensiunea reciprocităţii, încrederii, legitimării şi înţelegerii reciproce reprezintă potenţiali indicatori

---

[15] Stephen Duck. "Social and Personal Relationships," în Mark L. Knapp and Gerald R Miller, *Handbook of Interpersonal Communication*, Beverly Hills, CA: Sage,1985, pp. 655-686.

[16] Stephen D. Bruning and John A. Ledingham. "Public Relations and Consumer Decisions: Effectively Managing the Relationships that Impact Consumer Behavior," lucrare prezentată la întâlnirea anuală a Asociaţiei pentru Educaţie în Jurnalism şi Comunicare, Baltimore, August, 1998 *apud* Stephen D. Bruning, John A. Ledingham. „Relationships Between Organizations and Publics: Development of a Multi-Dimensional Organization-Public Relationships Scale," în *Public Relations Review*, vol. 25, no. 2, 1999, p. 160.

[17] Se face referire aici la modelul simetric de relaţii publice (*Two-way symmetrical model*), unul dintre cele patru modele de relaţii publice gândite de Grunig şi Hunt.

[18] James E. Grunig şi Larissa A. Grunig. "Models of Public Relations and Communication," în James E. Grunig et allii. *Excellence in Public Relations and Communication Management*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1992, p. 285-286.

pentru calitatea relaţiei.[19] James E. Grunig subliniază importanţa corelării evaluării relaţiei organizaţie-public cu obiectivele organizaţiei declarând că „pentru ca relaţiile publice să fie preţuite în cadrul organizaţiilor, practicienii trebuie să fie capabili să demonstreze că eforturile lor contribuie la obiectivele acestor organizaţii construind relaţii comportamentale pe termen lung cu publicurile strategice."[20]

Broom, Casey şi Ritchey, au remarcat, într-un articol publicat în 1997, că, deşi există o creştere a preocupării pentru analizarea noţiunii de „management al relaţiei", nu există o definiţie clară şi folositoare a termenului „relaţie."[21]

În încercarea de a remedia lipsa unei definiţii pentru „relaţie" în studiul relaţiilor publice, Ledingham şi Bruning sugerează că relaţia organizaţie-public poate fi definită ca „starea care există între organizaţie şi publicurile sale ţintă, în care acţiunile fiecărei părţi produc un impact asupra bunei stări economice, sociale, politice şi/sau culturale ale celeilalte părţi."[22] Autorii explică mai departe noţiunea de relaţie organizaţie-public definind idealul de relaţie organizaţie-public, ca fiind „starea care există între organizaţie şi publicurile sale ţintă şi care furnizează beneficii economice, sociale, politice şi/sau culturale pentru toate părţile implicate şi se caracterizează prin vederi reciproce pozitive."[23]

Una dintre primele direcţii de cercetare care au încercat să cuantifice influenţa relaţiei organizaţie-public a examinat percepţiile consumatorilor asupra relaţiei organizaţie-public, din punctul de vedere al încrederii, deschiderii, implicării, investirii în relaţie şi angajamentului.

---

[19] James E. Grunig, Larissa A. Grunig şi William P. Ehling. "What is an Effective Organization," în James E. Grunig et allii. *Excellence in Public Relations and Communication Management*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1992, pp. 65-66.

[20] James E. Grunig. "From Symbolic to Behavioral Relationships," în *Public Relations Review*, vol. 19, 1993, p. 136.

[21] Glen M. Broom, Shawna Casey, James Ritchey. "Toward a Concept and Theory of Organization-Public Relationships," în *Journal of Public Relations Research*, nr. 9, 1997, p. 84.

[22] John A. Ledingham, Stephen D. Bruning, "Relationship Management in Public Relations: Dimensions of an Organization-Public Relationship," *Public Relations Review*, vol. 24, no. 1, 1998, p.62.

[23] *Ibidem*, p. 62.

Definim în continuare aceste dimensiuni pe scurt:

- **Încrederea** înseamnă că membrii relaţiei pot conta pe susţinere reciprocă.
- **Deschiderea** se referă la transparenţă în comunicarea dintre organizaţie şi publicurile sale.
- **Implicarea** descrie gradul în care partenerii îşi promovează reciproc atingerea intereselor.
- **Investirea în relaţie** se referă la dispoziţia părţilor de a aloca timp, energie şi alte resurse în direcţia dezvoltării relaţiei.
- **Angajamentul** înseamnă motivaţia părţilor de a menţine relaţia la anumiţi paramentri funcţionali.

Ledingham şi Bruning au demonstrat că perceperea favorabilă a acestor dimensiuni este asociată cu atitudini pozitive şi loialitate faţă de organizaţie[24].

Linda Childers Hon şi James E. Grunig,[25] au descoperit, prin cercetările lor, că rezultatele relaţiilor de lungă durată ale organizaţiilor cu publicurile lor ţintă pot fi măsurate cel mai bine prin concentrarea pe şase elemente sau componente foarte precise ale relaţiilor.

Acestea sunt:

- **Controlul reciproc** – măsura în care părţile sunt de acord cu privire la cine este îndreptăţit de a influenţa cealaltă parte. Deşi un oarecare dezechilibru este normal, relaţiile stabile necesită ca atât organizaţiile cât şi publicurile să aibă un oarecare controul asupra celeilalte părţi.
- **Încrederea** – gradul de încredere şi dorinţa de deschidere a unei părţi către cealaltă. Încrederea are trei dimensiuni: *integritatea-*

[24] Stephen D. Bruning, John A. Ledingham. „Relationships Between Organizations and Publics: Development of a Multi-Dimensional Organization-Public Relationships Scale," în *Public Relations Review*, vol. 25, no. 2, 1999, pp. 157-170.

[25] Linda Childers Hon şi James E. Grunig. „Guidelines for Measuring Relationships in Public Relations," în *Institute for Public Relations*, 1999, p. 3, disponibil la http://www.institute forpr.org/downloads/105, accesat în 16.06.2011. În cele ce urmează vom prezenta conţinutul acestui studiu care ne-a oferit repere clare pentru dezvoltarea propriei noastre cercetării. Studiul la care facem referire este de fapt un ghid publicat de către Institutul pentru Relaţii Publice, din SUA, cu scopul de a oferi orientări şi sugestii cu privire la cel mai bun mod de a evalua relaţiile dintre o organizaţie şi publicurile sale. Traducerea titlui acestui studiu este „Linii directoare pentru măsurarea relaţiilor în relaţiile publice."

convingerea că o organizaţie este corectă şi justă; *dependabilitatea* – convingerea că o organizaţie va face ceea ce spune că va face; *competența* – convingerea că o organizaţie are capacitatea de a face ceea ce spune că face.

- **Stafisfacţia** – măsura în care fiecare parte se simte favorabilă faţă de cealaltă datorită faptului că aşteptările pozitive cu privire la relaţie sunt întărite. O relaţie satisfacătoare este aceea în care beneficiile depăşesc costurile.
- **Angajamentul** – măsura în care fiecare parte crede şi simte că relaţia merită consumul de energie pentru a fi menţinută şi promovată. Două dimensiuni ale angajamentului sunt angajamentul de continuitate, care se referă la o anumită linie de acţiune, şi angajamentul afectiv, care ţine de orientarea emoţională.
- **Relaţia de shimb** – într-o relaţie de schimb, o parte aduce beneficii celeilalte numai pentru că aceasta i-a adus beneficii în trecut sau este de aşteptat să facă asta în viitor.
- **Relaţia mutuală** – într-o relaţie mutuală ambele părţi aduc beneficii una alteia pentru că le interesează bunăstarea celeilalte, chiar şi stunci când nu au beneficii în schimb. Pentru majoritatea activităţilor de relaţii publice dezvoltarea relaţiilor mututale cu publicurile cheie este mult mai importantă de realizat decât dezvoltare relaţiilor de schimb.

Pentru a măsura rezultatele relaţiei unei organizaţii cu principalele categorii de public ţintă, concentrandu-se pe aceste şase elemente, Hon şi Grunig sugerează administrarea unui chestionar care include o serie de declaraţii de tipul adord/dezacord referitoare la relaţie. Respondenţii sunt rugaţi să folosească o scala de la 1 la 9 pentru a indica măsura în care sunt de acord sau în dezacord cu fiecare element enumerat care descrie relaţia lor cu respectiva organizaţie.

Prezentăm în continuare o listă a unora dintre elementele care au fost folosite de către cercetătorii din domeniul relaţiilor publice şi care s-au dovedit a fi măsurători valide a rezultatelor relaţiilor:[26]

[26] Linda Childers Hon şi James E. Grunig. „Guidelines for Measuring Relationships in Public Relations," în *Institute for Public Relations*, 1999, pp. 4-5, disponibil la http://www.institute forpr.org/downloads/105, accesat în 16.06.2011.

Controlul reciproc

1. Această organizaţie şi oamenii ca mine sunt atenţi la ceea ce au ceilalţi de spus.
2. Această organizaţie consideră că opiniilor oamenilor ca mine sunt legitime.
3. Când are de-a face cu oameni ca mine această organizaţie are tendinţa de a deveni autoritară.
4. Această organizaţie chiar ascultă ceea ce au de spus oamenii ca mine.
5. Managementul acestei organizaţii oferă oamenilor ca mine un cuvânt de spus în procesul luării deciziilor.

Încrederea

1. Această organizaţie îi tratează pe oamenii ca mine în mod corect şi just.
2. De fiecare dată cand această organizaţie va lua o decizie importantă, ştiu că se va preocupa de oamenii ca mine.
3. Putem avea încredere că această organizaţie îşi va ţine promisiunile.
4. Cred că această organizaţie ţine cont de părerile oamenilor ca mine în luarea deciziilor.
5. Mă simt foarte încrezător în competenţele acestei organizaţii.
6. Această organizaţie are capcacitatea de a realiza ceea ce îşi propune.

Angajamentul

1. Simt că această organizaţie încearcă să păstreze un angajament pe termen lung cu oameni ca mine.
2. Observ că aceasta organizaţie doreşte să păstreze o relaţie cu oamenii ca mine.
3. Există o legătură de lungă durată între această organizaţie şi oamenii ca mine.
4. În comparaţie cu alte organizaţii, preţuiesc mai mult relaţia mea cu această organizaţie.
5. Aş lucra mai degrabă cu această organizaţie decât fără.

Satisfacţia

1. Sunt fericit cu această organizaţie.
2. Atât organizaţia cât şi oamenii ca mine au beneficii din această relaţie.
3. Majoritatea oamenilor ca mine sunt multumiţi de interacţiunile cu organizaţia.
4. În general, sunt mulţumit de relaţia pe care organizaţia a stabilit-o cu oamenii ca mine.
5. Majoritatea oamenilor se bucură să aibă de-a face cu această organizaţie.

Relaţiile de schimb

1. De fiecare dată când această organizaţie oferă ceva oamenilor ca mine aşteaptă ceva în schimb.
2. Deşi oamenii ca mine au avut o relaţie de lungă durată cu această organizaţie, aceasta încă aşteaptă ceva în schimb ori de câte ori ne face o favoare.
3. Această organizaţie va face un compromis cu oameni ca mine atunci când va avea ceva de câştigat.
4. Această organizaţie are grijă de oamenii care pot recompensa organizaţia.

Relaţiile mutuale

1. Acestei organizaţii nu îi face plăcere, în general, să acorde ajutor altora.
2. Această organizaţie este preocupată de bunăstarea oamenilor ca mine.
3. Consider că această organizaţie profită de oamenii care sunt vulnerabili.
4. Consider că această organizaţie are succes călcând în picioare alte persoane.
5. Această organizaţie ajută oameni ca mine fară a aştepta ceva în schimb.

Mulţi practicieni şi oameni de ştiinţă consideră că principalul rol al relaţiilor publice este acela de a crea relaţii cu publicurile cheie ale organi-

zaţiei. Cu toate acestea, majoritatea evaluărilor relaţiilor publice s-au axat pe măsurarea şi evaluarea efectelor şi rezultatelor programelor de relaţii publice, nu pe măsurarea relaţiilor.

Se poate pune întrebarea: Care este relevanţa măsurării relaţiilor în cadrul relaţiilor publice?

Timp de cel puţin 25 de ani, oamenii de ştiinţă din domeniul relaţiilor publice au pus două întrebări fundamentale: „Cum se pot măsura efectele relaţiilor publice?" şi „Cum subliniem valoarea relaţiilor publice pentru o organizaţie şi pentru societate?"

În 1997, Institutul de Relaţii Publice a emis un prim document care rezuma stadiul de cunoaştere al măsurării şi evaluării relaţiilor publice.[27] Raportul descria o serie de modalităţi de a măsura atât procesele cât şi rezultatele eforturilor relaţiilor publice. Măsurătorile proceselor indică dacă mesajele sunt trimise, plasate şi urmărite. Însă aceşti indicatori furnizează puţine informaţii despre efectele relaţiilor publice, dacă nu se pot demonstram efectele asupra rezultatelor programelor, cum ar fi modificări de percepţii, atitudini şi comportament în cadrul publicurilor.

Măsurarea efectelor tehnicilor şi programelor de relaţii publice indică daca acestea şi-au atins obiectivele comunicaţionale, dar nu oferă posibilitatea de a măsura valoarea relaţiilor publice pentru o organizaţie sau o societate. Este posibil, spre exemplu, ca programele de relaţii publice să nu fie bazate pe o gândire strategică şi să schimbe doar percepţiile, atitudinile şi comportamentul unui public care un impact nesemnificativ asupra organizaţiei. Deasemenea, dacă oamenii de relaţii publice funcţionează în calitate de consilieri pentru management, atunci trebuie să fie măsurate şi efectele relaţiilor publice asupra managementului, precum şi efectele asupra publicurilor. Modalităţile tradiţionale de măsurare ne spun, în mare parte despre rezultatele pe termen scurt ale programelor de

[27] W. K. Lindenmann. "Guidelines and Standards For Measuring and Evaluating PR Effectiveness," în *Institute for Public Relations,* Gainesville, 1997, disponibil la http://www.instituteforpr.org/topics/effectiveness-programs-activities/, accesat în 12.06.2011. La începutul anului 1999 a fost publicat de către Institutul de Relaţii publice, un al doilea ghid care făcea referire la anumite linii directoare pentru măsurarea unor obiective de relaţii publice. Studiul condus de Hon şi Gruning este al treilea ghid publicat de către Institutul de Relaţii Publice.

relaţii publice, şi prea puţin despre efectele pe termen lung ale relaţiilor dintre organizaţie şi publicurile sale.

Cercetarea condusă de Linda Childers Hon şi James E. Grunig[28] îşi concentrează mai mult atenţia pe rezultatele relaţiilor şi pe modalitatea în care pot fi măsurate. Cu toate acestea, este important de recunoscut faptul că organizaţiile nu au nevoie de relaţii cu toate publicurile şi că nu toate strategiile, programele şi campaniile de relaţii publice sunt la fel de eficiente în clădirea relaţiilor. Prin urmare, cercetarea autorilor amintiţi mai sus dezbate doua stagii ale procesului de relaţii publice:

1. Scanarea mediului pentru a determina publicul cu care organizaţia trebuie să relaţioneze şi
2. Procesele de relaţii publice care sunt cele mai eficiente în menţinerea relaţiilor cu publicurile strategice.

În cadrul proiectul de cerecetare privin Excelenţa în Managementul Relaţiilor Publice şi Comunicării, autorii au studiat literatura din domeniul eficienţei organizaţionale, pentru a găsi idei care ar putea explica valoarea relaţiilor publice.[29]

Aceştia consideră că este necesar să fie înţeles ce înseamnă, pentru o organizaţie, a fi eficient înainte de a putea explica cum relaţiile publice o fac mai eficientă. Cercetările despre eficienţa organizaţională au dezvăluit că organizaţiile eficiente îşi ating scopurile. Cu toate acestea, atingerea obiectivelor organizaţionale nu reprezintă un răspuns complet la întrebarea ce face o organizaţie eficientă. Nu toată lumea din cadrul sau din afara organizaţiei este de acord cu ce obiective sunt importante. Însă, literatura

[28] Linda Childers Hon şi James E. Grunig. „Guidelines for Measuring Relationships in Public Relations," în *Institute for Public Relations*, 1999, disponibil la http://www.instituteforpr.org/downloads/105, accesat în 16.06.2011.

[29] A se vedea L. A Grunig, J. E. Grunig, W. P. Ehling. "What Is An Effective Organization?" în J. E. Grunig (Ed.), *Excellence In Public Relations and Communication Management*, Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum Associates, 1992, pp. 65-89. Precizăm că studiul Excelenţa în Managementul Relaţiilor Publice şi Comunicării (Excellence In Public Relations and Communication Management) este considerat a fi un studiu monumental în domeniul relaţiilor publice. Acest proiect a fost finanţat de către Fundaţia de Cercetare a Asociaţiei Internaţionale a Comunicatorilor de Business (International Association of Business Communicators Research Foundation - IABC). Echipa de cercetare a fost formată din şase membrii, preofesori renumiţi de relaţii publice: J. Grunig, L. Grunig, Dozier, Ehling, Repper şi White. Studiul este cunoscut în domeniul sub numele de *Studiul de Excelenţă* (*The Excellence Study*), iar autorii lui sub numele de *echipa IABC* (*The IABC team*).

de specialitate, a arătat că, pe termen lung, organizaţiile eficiente sunt capabile să-şi atingă obiectivele pentru că îşi aleg obiective care sunt apreciate atât de către management cât şi de către publicurile strategice, atât în interiorul cât şi în exteriorul organizaţiei.

Din opoziţia publică faţă de obiectivele şi deciziile conducerii rezultă frecvent probleme şi crize. Rezultă că procesul de dezoltare şi mentinere a relaţiilor cu publicurile strategice este o componentă crucială a managementului strategic, managementului problemelor şi gestionării crizelor.

Procesul integrării obiectivelor, intereselor şi preocupărilor publicului în procesul de luare a deciziilor strategice nu este deloc uşor pentru că organizaţiile au de-a face, de obicei, cu publicuri multiple, cu obiective multiple.

În plus, majoritatea celor care iau decizii în management consideră că stabilesc obiectivele şi iau deciziile cele mai bune pentru organizaţie şi că ei, mai mult decât publicurile, ştiu care sunt deciziile corecte. Cu toate acestea, organizaţiile iau de obicei decizii mai bune atunci când ascultă şi colaborează cu parţile interesate înainte de a lua decizii finale, în loc să încerce să convingă publicurile să accepte obiectivele organizaţionale după ce deciziile au fost luate.[30]

Ca rezultat, practicienii de relaţii publice au nevoie de abilităţi speciale pentru a negocia relaţiile cu conducerea şi cu publicurile multiple pentru că menţinerea relaţiilor cu un public poate să faca dificilă menţinerea relaţiilor cu un alt public cu obiective competitive. Iar managementul poate fi reticient în a echilibra interesele publicurilor cu ceea ce percepe a fi interesul organizaţiei.

> "Relaţiile publice fac o organizaţie mai eficientă prin identificarea celor mai importante publicuri ca parte a proceselor de management strategic şi gestionarea de programe de comunicare pentru dezvoltarea şi menținerea

[30] Susţinerea idei că organizaţiile iau decizii mai bune atunci când colaborează cu publicurile interesate pot fi găsite în lucrările lui Michael Porter, specialist în management strategic la Harvard Business School. Teoria avantajului competitiv a lui Porter a fost prima teorie de management care a încercat să demonstreze că firmele ar putea caştiga beneficii economice din presiunile sociale şi prima teorie care explică valoarea economică a colaborarii dintre organizaţie şi publicurile cheie. M. E. Porter. "Toward a Dynamic Theory of Strategy," în R. P. Rumelt, D. E. Schendel, & D. J. Teece, *Fundamental Issues In Strategy: A Research Agenda*. Boston: Harvard Business School Press, 1994.

unor relaţii eficiente, de lungă durată, între conducere şi respectivele publicuri".[31]

Cei doi autori fac referire, în continuare, la *Studiul de Excelenţă* şi susţin că a furnizat dovezi în favoarea existenţei unei corelaţii între obţinerea unor efecte pe termen scurt ale comunicării şi menţinerea calităţii relaţiilor pe termen lung.[32]

Studiul de Excelenţă a oferit dovezi care arată că departamentele de relaţii publice care îşi stabilesc obiective şi măsoară rezultatele programelor lor de comunicare de scurtă durată, cred de asemenea că au parte de un mai mare succes în clădirea relaţiilor pe termen lung cu publicurile. Hon şi Grunig afirmă că explicaţia acestei relaţii este simplă: „Organizaţiile care comunică eficient cu publicurile, dezvoltă relaţii mai bune deoarece managementul şi publicurile se înţeleg unul pe celălalt şi deoarece este mai puţin probabil să se comporte în moduri care să aibă consecinţe negative asupra interesului celuilalt."[33]

Interviurile aplicate angajaţilor celor mai bune departamente de relaţii publice în *Studiul de Excelenţă* arată cum o bună comunicare schimbă atât comportamentul conducerii cât şi al publicurilor şi prin urmare rezultă relaţii pozitive. Dacă managerii de relaţii publice ajută conducerea să înţeleagă că anumite decizii pot avea consecinţe negative asupra unui public, atunci conducerea ar putea lua o altă decizie şi s-ar putea comporta într-un alt mod decât ar fi făcut-o înainte. Aceasta este o schimbare de comportament din partea conducerii care ar trebui să ducă la o schimbare de comportament a publicului.

Cercetările sugerează că valoarea relaţiilor publice poate fi determinată prin măsurarea calităţii relaţiilor cu publicurile strategice. Iar programele de comunicare pot fi evaluate prin măsurarea efectelor lor şi corelarea lor cu atributele unei relaţii pozitive.

---

[31] Linda Childers Hon, James E. Grunig. „Guidelines for Measuring Relationships in Public Relations," în *Institute for Public Relations*, 1999, p. 9, disponibil la http://www.institute forpr.org/downloads/105, accesat în 16.06.2011.

[32] *Ibidem*, p. 9. A se vedea D. M. Dozier, L. Grunig, J. Grunig. *Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management.* Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1995, capitolul "Communication excellence makes a difference."

[33] *Ibidem*, p. 10.

Hon şi Grunig prezintă o sinteză a rezultatelor evaluării relaţiilor publice, în cadrul *Studiului de Excelenţă*.[34]

Când relaţiile publice ajută organizaţia să clădească relaţii cu principalele categorii de public ţintă, acestea salvează banii organizaţiei prin reducerea costurilor de litigii, reglementări, legislaţie, campanii de presiune, boicoturi sau pierderi a veniturilor ca urmare a relaţiilor negative. Relaţiile publice ajută deasemenea organizaţia să facă bani prin cultivarea relaţiilor cu donatori, consumatori, acţionari şi legiuitori, care sunt necesari pentru susţinerea obiectivelor organizaţiei. Relaţiile bune cu angajaţii cresc deasemenea probabilitatea ca aceştia să fie satisfăcuţi de locurile lor de muncă, fapt care îi va face, cel mai probabil, să susţină misunea organizaţiei.

Cele mai productive relaţii pe termen lung sunt cele în care ambele părţi implicate în relaţie au beneficii.

Hon şi Grunig[35] consideră că scopul fundamental al relaţiilor publice este acela de a crea şi apoi a spori relaţii în curs de desfăşurare sau pe termen lung cu publicurile cheie ale unei organizaţii. Aceştia susţin că oricât de important ar fi pentru o organizaţie să măsoare rezultate şi efecte care ţin de munca de relaţii publice, este chiar mai important pentru o organizaţie să măsoare relaţiile.

Având în vedere tema tezei noastre considerăm că este util să prezentăm în continuare o restrângere a cercetărilor din domeniul relaţiei organizaţie-public (ROP) pe cazul relaţiilor dintre instituţii publice şi comunitate. Un astfel de studiu, recunoscut la nivel internaţional, este cel efectuat de către John A. Ledingham în 2001.[36]

Acest studiu a descoperit că relaţiile publice pot contribui la crearea comunităţii şi a arătat, de asemenea, că sunt o unealtă eficientă pentru evaluarea calităţii relaţiei şi pentru prezicerea comportamentului cetăţeanului. Mai mult, s-a descoperit că schimbul social poate fi folosit ca un

[34] Linda Childers Hon şi James E. Grunig. „Guidelines for Measuring Relationships in Public Relations," *The Institute for Public Relations*, Commission on PR Measurement and Evaluation, 1999, pp. 13-15.

[35] *Ibidem*, p. 22.

[36] John A. Ledingham. „Government-community relationships: extending the relational theory of public relations", în în *Public Relations Review*, vol. 25, 2001, pp. 285-295.

concept util pentru a explica comportamentul uman în cadrul larg al managementului relaţiei.

Kruckeberg şi Starck se pun de acord că o comunitate se obţine atunci „când oamenii sunt conştienţi şi interesaţi de scopuri comune şi îşi modifică activităţile datorită acelor scopuri comune"[37] Ei sugerează că „relaţiile publice sunt definite şi practicate cel mai bine ca încercare activă de a reface şi menţine un simţ al comunităţii."[38]

Noţiunea că relaţiile publice pot funcţiona ca un vehicul pentru acomodarea perspectivelor diferite şi reducerea conflictelor este un element central al perspectivei comunităţii a lui Kruckeberg şi Starck. Din această perspectivă, tehnicile şi procesele de relaţii publice au rolul de a rezolva dezacordurile din interiorul sistemului social ce constă în organizaţii şi publicuri cu care ele interacţionează. Alţii, de asemenea, susţin noţiunea că relaţiile publice pot ajuta la rezolvarea contradicţiilor şi conflictelor prin acomodare, negociere şi discuţie.[39] O gândire similară se reflectă şi în model „win-win"[40] în care relaţiile publice sunt văzute ca un element de legătură, apropiind puncte de vedere diferite.[41]

Studiul efectuat de către John A. Ledingham a oferit o ocazie de a testa teza lui Kruckeberg şi Starch, de a vedea dacă şi cum tehnicile de relaţii publice pot să ajute la formarea comunităţii. Studiul se bazează pe perspectiva relaţională care vede relaţiile publice, funcţional, ca management al relaţiilor organizaţie-publicuri (ROP).

Teza avansată aici este aceea că atunci când relaţiile publice sunt văzute ca management al ROP, eficienţa acestui management se poate

---

[37] Dean Kruckeberg, Kenneth Starck. *Public Relations and Community: A Reconstructed Theory*, New York, NY, Praeger, 1998, p. 52.

[38] Dean Kruckeberg. "Public Relations: Toward a Global Profession," în John A. Ledingham and Stephen D. Bruning. *Relationship Management: A relational approach to the study and practice of public relations*, Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum Associates, 2000, p. 145.

[39] Scott Cutlip, Allen H. Center, Glen M. Broom. *Effective Public Relations,* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc., 1994, p. 4.

[40] Modelul „win-win", având traducerea în română „câştig-câştig", se referă la faptul că toate părţile implicate într-o acţiune/situaţie au de câştigat dacă acţionează într-un anumit fel.

[41] David M. Dozier, Larissa Grunig, James E. Grunig. *Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management*, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Mahway, NJ, 1995, p. 16.

măsura în termeni de formare de relaţii, şi că, în plus, evaluări ale acestor relaţii pot servi ca un prezicător al comportamentului publicului. Comportamentul examinat în acest studiu se centrează pe o alegere pe care membrii publicului ţintă au fost rugaţi să o facă.

Mai mult, studiul este o parte a unei explorări continue a noţiunii de management al relaţiei ca o paradigmă generală pentru studiul şi practica relaţiilor publice şi se bazează pe cercetări anterioare ale autorului şi ale altora.

Studiul a oferit, de asemenea, o ocazie de a explora conceptul de teorie a schimbului în cadrul relaţional. Teoria schimbului[42] postulează că indivizii caută să primească ceva înapoi pentru lucrurile pe care le oferă. Teoria schimbului *social* este o cale de a explica comportamentul alegerii într-un cadru social. În acest studiu, schimbul social este privit din cadrul teoretic mai larg al managementului relaţiei.

Examinând literatura de specialitate Ledingham[43] a observat patru teorii majore asupra perspectivei relaţionale ca paradigmă pentru studiul şi practica relaţiilor publice:

- *Recunoaşterea rolului central al relaţiilor în studiul şi practica relaţiilor publice*

Aceasta datează de la observaţia făcută de Ferguson[44] că relaţiile ar trebui să fie punctul central al studiului relaţiilor publice. Ledingham observă că Ferguson nu a redus relaţiile publice la managementul comunicării în cadrul relaţiilor. Dimpotrivă, ea a precizat nevoia de a înţelege

[42] O versiune europeană a teoriei schimbului se focalizează asupra schimbului dintre indivizi şi grupuri şi alte sisteme sociale. Prin participarea lor la un sistem bazat pe loialitate reciprocă, valori şi trăiri comune, indivizii pot contribui şi obţine foloase nu din interacţiuni cu anumite persoane, ci din angajarea multilaterală în sistem. (Dicţionarul Blackwell de Sociologie, traducere din engleză de S. G. Drăgan şi V. Russo, prefaţă la ediţia în limba română şi control ştiinţific prof. Univ. Septimiu Chelcea, Bucureşti, Humanitas, 2007, p. 369).

[43] John A. Ledingham. „Government-community relationships: extending the relational theory of public relations", în *Public Relations Review*, vol. 25, 2001, pp. 287-288.

[44] Mary A. Ferguson. *Building theory in Public Relations: Interorganizational Relationships*, lucrare prezentată la întâlnirea anuală a Asociaţiei pentru Educaţie în Jurnalism şi Comunicare de Masă, Gainesville, Florida, 1984 *apud* John A. Ledingham. „Government-community relationships: extending the relational theory of public relations", în *Public Relations Review*, vol. 25, 2001, p. 287.

organizaţiile şi publicurile, precum şi mediul social în care ambele există. Perspectiva relaţională a lui Ferguson a fost repede adoptată de către cercetătorii relaţiilor publice şi reprezintă impulsul pentru o preocupare accentuată asupra aplicabilităţii, rezonabilităţii şi utilităţii perspectivei relaţionale.

- *Reconceptualizarea relațiilor publice ca o funcție de management*

Reconceptualizarea relaţiilor publice şi-a luat practicile şi fondul teoretic din ancorările lor istorice în cadrul jurnalismului, văzut ca o funcţie de măestrie, şi a forţat privirea domeniului ca o funcţie de management, bazată pe procesul de management în patru paşi. Acea schimbare conceptuală i-a provocat pe practicienii de relaţii publice să treacă de la validarea bazată doar pe numărarea „apariţiilor" şi alte forme de măsurare a rezultatelor, la evaluare centrată pe rezultate comportamentale. În acelaţi mod, reconceptualizarea a început procesul înlocuirii tradiţionalului „jurnalist al casei" cu un manager al relaţiilor publice, experimentat în analiză, planificare, implementare şi evaluare.

- *Emergența strategiilor de măsură a ROP, componente şi tipuri de ROP, legături ale ROP cu atitudinea publicului, percepţii, cunoştinţe şi comportament*

Emergenţa relaţiilor publice ca o funcţie de management a fost urmată, fără să surprindă pe nimeni, de eforturi de aduce strategii de măsură procesului, de a determina compoziţia ROP, de a defini rolul comunicării din cadrul procesului de management şi de a explora folosirea ROP ca prezicător pentru comportamentului publicului. Măsuri ca „acordul" sau „precizia" au fost înaintate ca indicatori ai calităţii relaţiei iar comunicarea a fost redefinită ca o unealtă strategică de management al ROP.

- *Emergența modelelor de ROP care acomodează antecedentele, procesele şi consecinţele relaţionale*

Un model iniţial al managementului relaţiilor includea antecedentele, proprietăţile şi consecinţele ROP, ulterior acesta fiind modificat astfel încât să includă observaţie directă şi o foarte necesară definiţie a ROP. Acea definiţie a fost bazată pe modele de schimb, legături între organizaţii şi

publicuri, proprietăţile relaţiilor şi percepţiile celor în relaţie. Autorii[45] postulau că relaţiile sunt dinamice, dar pot fi evaluate la un moment fix, dar şi peste un interval de timp.

Un model ulterior dezvoltat de alţi cercetători a oferit „variabile mai concrete" în categoriile antecedentelor, conceptelor relaţionale şi consecinţelor, punând „strategii de mentenanţă" în locul „conceptelor relaţionale"[46].

Un al treilea model este este un model longitudinal în doi paşi şi ilustrează antecedentele şi consecinţele interacţiunii dintre doctor şi pacient, proprietăţi ale relaţiei şi măsuri ale legăturii de comunicare şi calităţii relaţiei într-un singur moment şi peste o perioadă de timp.

Al patrulea model sugerează o perspectivă mai îngustă asupra relaţiilor publice, văzute ca „managementul comunicării". În acest model, relaţiile publice sunt privite ca un continuum ancorat de organizaţie la un capăt şi de public la celălalt capăt. Relevanţa modelului este recunoaşterea importanţei centrale a comunicării interpersonale în relaţiile publice.

Autorul[47] concluzionează că lucrările ştiinţifice conţin exemple de abordări diferite pentru studiul relaţiei organizaţie-publicuri, însă, se pare că, există un acord general vizând cel puţin aceste aspecte:

- Relaţiile publice se îndepărtează cu viteză de preocuparea lor tradiţională îngustă asupra creării mesajelor şi diseminării lor şi se apropie de o perspectivă mai largă a domeniului, ca o funcţie de management orientată spre un scop şi care caută rezolvarea conflictelor.
- Managementul relaţiei poate servi ca un concept util pentru studiul şi practica relaţiilor publice.

---

[45] Glen M. Broom, Shawna Casey şi James Ritchey. "Concept and Theory of Organization-Public Relationships," în John A. Ledingham and Stephen D. Bruning (eds.), 2000 *apud* John A. Ledingham. „Government-community relationships: extending the relational theory of public relations", în *Public Relations Review*, vol. 25, 2001, p. 288.

[46] James E. Grunig şi Yi-Hui Huang. "From Organizational Effectiveness to Relationship Indicators: antecedents of Relationships, Public Relations Strategies, and Relationship Outcomes," în John A. Ledingham and Stephen D. Bruning (eds.), 2000 2000 *apud* John A. Ledingham. „Government-community relationships: extending the relational theory of public relations", în *Public Relations Review*, vol. 25, 2001, p. 288.

[47] John A. Ledingham. „Government-community relationships: extending the relational theory of public relations", în *Public Relations Review*, vol. 25, 2001, pp. 288-289.

- Există o nevoie pentru metode de măsurare a calităţii relaţiei de comun acord, ca şi de o teorie generală a relaţiilor publice, bazate pe perspectiva relaţională.

Studiul lui Ledingham[48] examinează legătura dintre relaţiile publice şi comunitate. De asemenea el se adaugă literaturii de cercetare asupra ROP, serveşte ca un nou test al scalei relaţionale Bruning şi Ledingham, oferă o ocazie de a examina teoria schimbului social în cadrul relaţional şi serveşte ca o ocazie adiţională de a explora paradigma relaţională ca un cadru general pentru studiul şi practica relaţiilor publice. Studiul de asemenea permite o examinare suplimentară a noţiunii de loialitate a publicului.

Acest studiu sugerează că formarea şi dezvoltarea ROP trebuie să se bazeze pe beneficiul reciproc. Membrii publicului se aşteaptă la reciprocitate în interacţiunile lor cu o organizaţie. Ei au pretenţia ca reciprocitatea să fie demonstrată prin modul organizaţiei de a se comporta, la fel cum şi organizaţiile aşteaptă ca publicul să se comporte într-un anumit fel la iniţiativele lor. Membrii publicului caută echilibrul între „costurile" sociale ale interacţiunii cu administraţia lor locală, şi „beneficiile" sociale primite în schimb. Atunci când costurile întrec recompensele, se aşteaptă să scadă calitatea relaţiei.

Deasemenea studiul răspunde întrebării dacă relaţiile publice au rolul de formator de comunităţi. Răspunsul direct formulat de către autor este: Da, ele pot funcţiona în acest fel prin management eficient al ROP (relaţiile organizaţie-public). Când interese comune sunt baza pentru iniţiative de relaţii publice, susţinute de un devotament faţă de beneficiul reciproc, şi când aceste iniţiative sunt proiectate pentru a acomoda interese diferite, atunci comunitatea *poate* fi rezultatul. O a doua întrebare era legată de abilitatea scalei relaţionale de a prezice comportamentul publicului. Rezultatele arată clar că scala poate funcţiona ca un astfel de prezicător.

Ca rezultat al acestui studiu, sunt oferite mai multe observaţii:[49]

- Perspectiva relaţională oferă un cadru util pentru evaluarea eforturilor de formare a unei comunităţi;
- Scala de măsură a relaţiei este utilă pentru identificarea calităţii relaţiilor şi poate aduce informaţii despre modalităţile de a îmbunătăţi acea relaţie;

[48] *Ibidem*, p. 285-295.
[49] *Ibidem*, pp. 293-294.

- Evaluarea impactului inițiativelor de formare a relaţiilor poate crea o modalitate pentru practicienii relaţiilor publice de a-şi asuma răspunderea;
- Identificarea punctelor de interes comun dintre o organizaţie şi publicurile ei este un element esenţial în crearea de relaţii eficiente;
- Relaţiile pe termen lung administrate eficient generează beneficii atât pentru organizaţie cât şi pentru membrii publicului.

II.2. Funcţia integrativă a relaţiilor publice

În această parte a studiului vom încerca identificare structurilor şi proceselor de comunicare şi relaţii publice relevante pentru crearea unui climat pozitiv în interiorul şi exteriorul organizaţiei. Elemente precum organizarea procesului de comunicare, sistemul de comunicare internă, climatul organizaţional, sunt relevante pentru cercetarea noastră. Vom face, deasemenea, referire şi la modelul bidirecţional de relaţii publice deoarece are legătură cu strategiile de creare şi menţinere a unor relaţii reciproc avantajoase.

Conform lui Dozier şi Grunig[50] funcţia relaţiilor publice poate fi înţeleasă cu ajutorul teoriei sistemelor deschise. Ideea de bază promovată prin această teorie este aceea că organizaţiile există într-un anumit mediu şi că se adapteză şi se schimbă în funcţie de mediul lor înconjurător.

Organizaţiile au structuri verticale, care reflectă anumite ierarhii şi structuri orizontale, care reflectă distribuirea responsabilităţolor în cadrul unei funcţii sau a unui departament. Folosind aceste concepte Dozier şi Grunig[51] sugerează că relaţiile publice trebuie plasate cât mai sus în ierarhia organizaţiei, astfel încât să poată participa la luarea deciziilor strategice care afectează relaţiile interne şi externe ale organizaţiei.

Doug Newsom[52] şi colaboratorii susţin că managementul strategic este folosit de relaţiile publice în două moduri. Primul este reprezentat de rolul

[50] D. Dozier, L. Grunig. "The organization of the public relations function", în J. Grunig (Ed.), *Excellence in public relations and communication Management*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1992, p. 395-418.

[51] *Ibidem*, pp. 395-418.

[52] Doug Newsom, Judy VanSlyke Turk, Dean Kruckeberg. *Totul despre relaţiile publice*, traducere coord. de Cristina Coman, Ed. Polirom, Iaşi, 2003, p. 421.

departamentului de relaţii publice ca parte a echipei de management în dezvoltarea strategiilor de rezolvare a problemelor pentru întreaga organizaţie. Al doilea este legat de eforturile departamentului de relaţii publice pentru a integra şi coordona activităţile lui cu cele ale organizaţiei.

Sandra Oliver[53] foloseşte termenul de „scanare a mediului", referitor la munca de relaţii publice şi precizează că specialistul în relaţii publice investighează şi analizează presiunile de ordin intern şi extern, identifică problemele cu care se confruntă organizaţia, sugerează direcţii şi dezvoltări ulterioare şi propune măsuri pentru acţiunile viitoare sau, în cazul gestionării unor crize, acţiuni compensatorii.

Dozier şi Grunig[54] susţin ideea că funcţia de relaţii publice trebuie concentrată într-un singur departament, astfel încât practicienii de relaţii publice să aibă o autoritate ierarhică clară şi control asupra resurselor, contribuind astfel la eficienţa organizaţională.

Tabelul nr. 6. ***Comunicarea în cazul liderilor***

Model cultural	Model comunicaţional/PR
Interpretarea mediului Management preventiv Leadership şi viziune Managementul resurselor umane Promovarea creativităţii, a învăţării şi informării Aptitudini specifice managementului la distanţă Utilizarea tehnologiei informaţionale Gestionarea complexităţii Exersarea competenţelor contextuale	Scanarea mediului (a forţelor externe), probleme de management, planificare, monitorizare şi evaluare Informaţii despre misiune/confidenţiale Construirea/perceperea relaţiilor Strategii de adaptare/interpretative Relaţii cu mass-media, lobby Specificul interdisciplinar al PR-ului/a managementului crizelor O disciplină de management care să implice o mare diversitate de relaţii cu părţile interesate

Sursa: Sandra Oliver. *Strategii de relaţii publice*, cuvânt înainte de Anne Gregory, traducere de Miruna Andriescu, Ed. Polirom, Iaşi, 2009, p. 54, adaptat după Morgan (1997).

[53] Sandra Oliver. *Strategii de relaţii publice*, cuvânt înainte de Anne Gregory, traducere de Miruna Andriescu, Ed. Polirom, Iaşi, 2009, p. 53.

[54] D. Dozier, L. Grunig. "The organization of the public relations function", în J. Grunig (Ed.), *Excellence in public relations and communication Management*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1992, p. 412.

II.3. Sistemul de comunicare internă şi cultura organizaţională

După cum am precizat la început, am fost interesaţi în studiul nostru de cercetarea rolului angajaţilor în managementul relaţiei şi a modului în care calitatea relaţiilor angajat-organizaţie afectează interacţiunea angajaţilor cu diferitele categorii de public.

Luând în considerare referirile din literatura de specialitate, la teoriile comunicării interne dezvoltate în comunicarea organizaţională, Grunig constată lipsa unei teorii integrative generale a comunicării interne.[55]

Grunig susţine ideea că angajaţii reprezintă unul dintre publicurile strategice ale organizaţiei şi de aceea comunicarea eficientă cu aceştia trebuie să reprezinte un deziderat pentru orice organizaţie.

Autorul explică mai departe că pentru cercetătorii din domeniul psihologiei organizaţionale, comunicarea a reprezentat o variabilă secundară în raport cu satisfacţia la locul de muncă, productivitatea sau relaţiile de supra şi subordonare.

Pe de altă parte, sociologii s-au axat mai mult pe problemele structurale care înconjoară organizaţia, comunicarea nereprezentând neaparat o parte a agendei lor de cercetare.

Grunig a propus dezvoltarea unei teorii integrative de comunicare internă bazată pe teori relevante din domeniile mai sus menţionate. El susţine că pentru a înţelege modul în care comunicare internă face o organizaţie să fie eficace trebuie să analizăm structura sistemului de comunicare, structura organizaţiei şi cultura organizaţională.

Autorul face referire la câteva concepte pe care el le consideră simetrice şi pe care le observă prezente în literatura de specialitate din zona comunicării organizaţionale. Aceste concepte sunt: credibilitate, deschidere, relaţie, reciprocitate, comunicare orizontală, feed-back.

Grunig observă că cercetătorii din domeniul comunicării şi psihologiei organizaţionale adesea ignoră problemele structurale ale unei organizaţii. El explică că, la fel ca în cazul sociologiei organizaţionale, problemele structurale ale unei organizaţii trebuie incluse în procesul de înţelegere al managementului comunicării interne.

---

[55] Vom rezuma în continuare informaţiile referitoare la procesul de comunicare internă şi cultură organizaţională din James Grunig. "Symmetrical systems of internal communication", în J. Grunig (Ed.), *Excellence in public relations and communication management*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1992, pp. 531-576.

Grunig afirmă că structura unei organizaţii şi sistemul de comunicare sunt interconectate. Acesta vede sistemul de comunicare ca fiind parte a structurii organizaţionale şi de aceea pledează în favoarea analizării procesului de comunicare ca produs al structurii organizaţionale. Mai mult, explică că structura organizaţională nu este dată numai de strategie, dimensiune, tehnologie şi mediu înconjurător, ci şi de factori cum sunt puterea şi cultura organizaţională.

Robbins[56] susţine că structura unei organizaţii depinde, în mare măsură, de deciziile coaliţiei dominante pentru a-şi menţine şi intensifica puterea şi controlul.

Cu toate acestea J. Grunig[57] subliniază că puterea poate fi folosită într-un mod echilibrat, astfel încât să crească puterea tuturor membrilor organizaţiei. El a descris acest tip de utilizare a puterii ca o investire cu putere. Grunig susţine că organizaţiile acestea, investite cu putere, cel mai probabil vor practica excelenţa în relaţii publice.

Cultura este, deasemenea, unul dintre factorii centrali luaţi în considerare atunci când discutăm despre organizaţii şi structură organizaţională.

Gary Johns spune despre cultură că „reprezintă un mod de viaţă pentru membrii organizaţiei. Chiar şi atunci când cultura este puternică, acest mod de viaţă poate fi dificil de citit şi învăţat de către neiniţiaţii veniţi din afară. Una dintre căile de a înţelege o cultură este aceea de a examina simbolurile, ritualurile şi povestirile ce caracterizează modul de viaţă din organizaţie. Aceste simboluri, ritualuri şi povestiri reprezintă mecanisme de învăţare şi consolidare a culturii pentru cei dinăuntru.”[58]

Mihaela Vlăsceanu face următoarea observaţie: „Întrucât cultura (sistemul de norme şi valori) organizaţiei este determinată de misiunea pe care o are de îndeplinit şi nu de comunitatea în care aceasta este îndeplinită, tocmai prin mijlocirea propriei culturi organizaţia va transcende comunitatea. Dacă se va produce o ciocnire între valorile comunităţii

---

[56] Stephen P. Robbins. *Organizational theory: Structure, design, and appl*ications (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1990.

[57] James Grunig. “Symmetrical systems of internal communication”, în J. Grunig (Ed.), *Excellence in public relations and communication management*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1992, pp. 531-576.

[58] Gary Johns. *Comportamentul organizațional*, Editura Economică, Bucureşti, 1998, p. 285.

şi cele ale organizaţiei va triumfa cultura organizaţiei. Dacă nu s-ar întâmpla aşa ar însemna că organizaţia nu-şi poate îndeplini misiunea şi deci nu-şi poate aduce propria contribuţie socială în sprijinul comunităţii şi al societăţii, o contribuţie de care depind însă toţi membrii ei."[59]

Bolman şi Deal, citaţi de Mihaela Vlăsceanu[60] sintetizează principalele supoziţii pe care se fundamentează literatura teoretică şi de cercetare asociată comportamentului organizaţional şi identifică următoarele laitmotive:

1. Organizaţiile există pentru a servi necesităţile umane (şi nu invers).
2. Între organizaţii şi oameni există o relaţie de reciprocitate (organizaţiile au nevoie de idei, energie şi talente – oamenii au nevoie de cariere, salarii şi oportunităţi de muncă).
3. Când armonizarea dintre individ şi organizaţie este scăzută, fie una, fie ambele părţi vor avea de suferit: oamenii vor fi exploataţi, ori vor încerca să exploateze organizaţia, fie se vor întâmpla ambele lucruri.
4. O bună armonizare între individ şi organizaţie va produce beneficii ambelor părţi: oamenii vor descoperi sensul şi satisfacţia muncii, iar organizaţiile se vor bucura de talentele şi energia ce le sunt necesare.

Importanţa şi conţinutul culturii organizaţionale sunt concepte pe care le regăsim în toate studiile pe acest domeniu.

Cismaru şi Iacob[61], citându-l pe Lucien Sfez, aduc în discuţie relevanţa conceptului de cultură organizaţională care derivă, în primul rând, din faptul că s-a constituit un curent teoretic ce încearcă interpretarea întregii organizaţii prin prisma ideii de cultură organizaţională. Cei doi autori[62] afirmă că o parte dintre studiile încadrate în această tendinţă percep

---

[59] Mihaela Vlăsceanu. *Organizațiile și cultura organizării*, Editura Trei, Bucureşti, 1999, p. 19.

[60] L. G. Bolman, T. E. Deal. Reframing organizations : Artistry, choice and leadership, ediţia a II-a, San Francisco, Jossey-Bas, 1997, pp. 102-103 *apud* Mihaela Vlăsceanu. *Organizații și comportament organizațional*, Polirom, Iaşi, 2003, p. 23.

[61] Lucien Sfez (coord.). *Dictionnaire critique de la communication*, cap. *Communication et organisation*, Paris, PUF, 1993, pp. 656-657 *apud* Diana-Maria Cismaru , Dumitru Iacob. *Organizația inteligentă : 10 teme de managementul organizațiilor*, Bucureşti, comunicare.ro, p. 100.

[62] Vom face referire, în continuare, la importanţa şi conţinutul culturii organizaţionale, aşa cum sunt ele prezentate în volumul *Organizația inteligentă : 10 teme de managementul organizațiilor*, comunicare.ro, Bucureşti, pp. 100-108.

organizaţia în experienţa sa specifică şi încearcă să analizeze procesele, adesea inconştiente, prin care se ajunge să se legitimeze modelul respectiv de existenţă. Imaginea standard a organizaţiei în aceste studii este una creativă, bazată pe o cultură comună integratoare ce stimulează şi valorifică potenţialul membrilor. Informaţia circulă rapid în toate direcţiile, nivelurile birocratice sunt minime, simbolurile statutare sunt reduse, comunicarea este deschisă şi informală, iar gradul de cooperare este mare.

O altă parte a studiilor din acest curent pleacă de la aceeaşi noţiune ca punct central, dar cu o tentă critică. R. Sainsaulieu[63] arată că există mai multe ipoteze pe care s-ar putea fonda conceptul, considerându-le însă pe toate neverosimile sau criticabile: (1) existenţa unei culturi ca reunire a câmpurilor de reprezentare şi a valorilor majorităţii membrilor organzaţiei - nu e verosimilă deoarece, după cum o arată conflictele sindicale tensiunile din sânul organizaţiilor sunt destul de puternice; (2) în jocul actorilor intervin sistemele de reprezentări care sunt puternic diferenţiate de la individ la individ - deci iarăşi nu poate fi vorba despre o cultură unitară; (3) organizaţia este un loc de producere a sociabilităţii şi a unei identităţi specifice tocmai prin articularea diversităţii; (4) organizaţia este o veritabilă microsocietate capabilă să instituie propriile reguli de funcţionare socială.

Cismaru şi Iacob concluzionează că realitatea organizaţională este dominată de eterogenitatea culturilor şi subculturilor, nu are în mod spontan un aspect unitar. O miză majoră pentru organizaţiile viitorului este de a construi o cultură a schimbării, a negocierii şi formării permanente, în care raporturile sociale şi procesele de învăţare să evolueze continuu.

Conform autorilor mai sus amintiţi, elementele componente ale culturii organizaţionale sunt:[64]

1. *Miturile şi credinţele* – cuprind istoricul faptelor care au determinat un comportament sau altul, succese din trecut, oameni de bază ai organizaţiei, acei vizionari care au transformat compania, care i-au dat o altă direcţie. Aceste „istorioare" ajută

[63] R. Sainsaulieu. *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Daloz, Presse de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1987, pp. 206-208 *apud* Diana-Maria Cismaru , Dumitru Iacob. *Organizaţia inteligentă: 10 teme de managementul organizaţiilor*, Bucureşti, comunicare.ro, pp. 100-101.

[64] Diana-Maria Cismaru, Dumitru Iacob. *Organizaţia inteligentă: 10 teme de managementul organizaţiilor*, Bucureşti, comunicare.ro, p. 102.

noii angajaţi să-şi formeze o idee despre semnificaţia normelor, valorilor, atitudinilor, comportamentelor membrilor organizaţiei pentru a şi le putea însuşi în vederea adaptării la organizaţie.

2. *Sistemul de metafore şi limbajul specific* - acestea se referă la valorile de bază ale organizaţiei. Multe companii pornesc în competiţie prin a se asigura că au o deviză care să le permită să atragă atenţia asupra lor şi să monopolizeze piaţa. În acelaşi timp, în cadrul fiecărei organizaţii se vehiculează un limbaj specializat, folosindu-se anumite coduri de limbaj; de multe ori se foloseşte laconic, sintetizat, înţeles numai de către membrii organizaţiei. De asemenea, *motourile* sunt importante pentru membrii organizaţiei. Criteriile de elaborare a unui moto: să transmită şi să promoveze filosofia organizaţiei; să aibă mai mult un apel emoţional decât unul raţional; să nu fie un îndemn direct la loialitate, productivitate, calitate şi la alte obiective organizaţionale; să fie „misterios" pentru public, dar nu şi pentru membrii organizaţiei.
3. *Simboluri, ceremonialuri, ritualuri* – acestea arată ce este important de respectat în organizaţie. Steagurile, sigla companiei ş.a. relevă importanţa şi locul pe care îl ocupă anumite idei sau evenimente.
4. *Valorile şi normele* - sistemul de valori şi normele de comportare sunt reflectate în strategii, structură, sisteme politice, reguli, proceduri, arătând ce este permis şi ce nu este permis. Ele sunt trecute în comunicarea informală, de exemplu modul de structurare a organizaţiei arată dacă indivizii pot participa sau nu într-o manieră critică la valorile sistemului. Chiar şi mărimea organizaţiei influenţează semnificaţia valorilor.

După cum susţine Mihaela Vlăsceanu, cultura organizaţiei include elemente cognitive, afective şi normative. O detaliere a acestor elemente poate da o mai mare concreteţe analizelor culturale ale organizaţiei. În acest sens, Edgar H. Schein a formulat următoarele categorii de componente ale culturii organizaţionale:[65]

[65] Edgar H. Schein. Organizational Culture and Leadership, ediția a II-a, San Francisco: Jossey Bass, p. 372 *apud* Mihaela Vlăsceanu. *Organizaţii şi comportament organizaţional*, Ed. Polirom, Iaşi, 2003, p. 266.

1. *regularităţi comportamentale* în interacţiunea oamenilor: limbajele utilizate, obiceiuri, tradiţii şi ritualuri care sunt aplicate în relaţii şi în situaţii specifice;
2. *norme de grup*, respectiv standarde implicite şi valori active în grupurile de lucru (de exemplu, "câtă muncă, atâta plată");
3. *valori etalate*, adică principii şi valori formulate explicit pentru membrii organizaţiei (de exemplu, "calitate înainte de toate", "preţuri competitive pentru o calitate ireproşabilă");
4. *filosofia formală* – politici şi principii ideologice care ghidează acţiunile membrilor organizaţiei în raporturile cu clienţii sau beneficiarii produselor;
5. *reguli instituţionale* formale şi informale care definesc apartenenţa la o organizaţie şi modurile de conducere şi reglementare a relaţiilor;
6. *climatul socio-moral şi arhitectura spaţiului* din organizaţie: stări de spirit, emoţionalitate, mobilier, curăţenie, organizare spaţială;
7. *abilităţi personale*, respectiv acele competenţe specifice ce se aşteaptă a fi aplicate de membrii organizaţiei în îndeplinirea sarcinilor de muncă şi în relaţiile cu cei din afara organizaţiei;
8. *moduri de gândire, modele mentale şi paradigme lingvistice*, respectiv cadre cognitive care orientează percepţii, gânduri, abordări şi comunicări;
9. *semnificaţii activate*, moduri de înţelegere a evenimentelor cotidiene sau a îndeplinirii sarcinilor de muncă;
10. *metafore şi simboluri*, configurate în idei, sentimente, trăiri sau imagini despre sine şi despre fenomene din organizaţie şi care se manifestă în viaţa cotidiană.

M. Vlăsceanu[66] precizează că din această enumerare, rezultă că unele componente ale culturii organizaţiei sunt normative (reguli şi norme, politici, principii, valori şi strategii, modele de comportare şi filosofii interpretative), altele cognitive (abilităţi, modele mentale, moduri de gândire, metafore şi simboluri, paradigme lingvistice), iar altele afective (trăiri, sentimente, ideologii, climat socio-moral).

[66] Mihaela Vlăsceanu. *Organizaţii şi comportament organizaţional*, Ed. Polirom, Iaşi, 2003, p. 266.

În cadrul *Studiului de Excelenţă*[67], au fost identificate două tipuri de cultură organizaţională. Una este cultura autoritară caracterizată prin centralizarea puterii de decizie la vârful organizaţiei, conflict între diferite funcţii în încercarea urmăririi propriului interes, flexibilitate redusă pentru iniţiativele de inovare şi participare venite din partea angajaţilor, tratarea angajaţilor ca simplii lucrători şi împotrivire la ideile venite din afara organuzaţiei. Cealaltă este cultura participativă care sprijină munca de echipă şi colaborarea dintre diferite funcţii, tratează angajaţii ca persoane, nu ca simpli lucrători şi este deschisă ideilor venite din mediul intern şi extern.

J. Grunig a emis ipoteza conform căreia cultura autoritară va determina un proces de comunicare asimetric, iar cultura participativă unul simetric. Acesta explică, mai departe, că mediul şi cultura organizaţională influenţează modul în care este deţinută puterea în interiorul organizaţiei.

Grunig[68] menţionează că angajaţii reprezintă un public determinant care poate constrânge sau intensifica misiunea organizaţiei. În acest sens, un sistem intern de comunicare simetrică care facilitează satisfacţia angajaţilor în raport cu organizaţia este "catalizatorul, dacă nu chiar cheia pentru excelenţă şi eficienţă organizaţională."

Bazându-se pe toate aceste elemente, Gruning face următoarele afirmaţii:

1. Sistemele excelente de comunicare internă reflectă principiile comunicării simetrice.
2. Sistemele de comunicare simetrică fac organizaţiile mai eficiente prin construirea unor relaţii deschise, de încredere şi credibile cu publicurile interne strategice.
3. Relaţiile bune cu angajaţii sunt indicate de nivelul ridicat al satisfacţiei locului de muncă, în special satisfacţia organizaţională a locului de muncă.[69]

---

[67] James Grunig. "Symmetrical systems of internal communication", în J. Grunig (Ed.), *Excellence in public relations and communication management*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1992, pp. 566-567.

[68] *Ibidem*, p. 569.

[69] *Ibidem*, p. 559.

În studiul Relaţiile Publice Excelente şi Organizaţiile Eficiente: Un Studiu al Managementului Comunicării în Trei Ţări (*Excellent Public Relations and Effective Organizations: A Study of Communication Management in Three Countries)*[70], L. Grunig, J. Grunig şi Dozier descriu rezultatele unei cercetări empirice pe teme ca structură organizaţională, comunicare internă şi cultură organizaţională. În acest studiu, autorii au descoperit cu ajutorul cercetărilor cantitative şi caliative că o cultură participativă nu este o condiţie necesară sau suficientă pentru excelenţă în relaţii publice. Cu alte cuvinte, excelenţă în relaţii publice poate exista şi în culturile autoritare. Însă, rezultatele au arătat că o cultură participativă oferă un mediu mai prielnic desfăşurării relaţiilor publice, într-o formă optimă, decât o cultură autoritară.

Atunci când discutăm conceptul de cultură organizaţională trebuie să facem referire şi la conceptul de climat organizaţional.

B. Schneider, Gunnerson şi Niles-Jolly[71] fac o diferenţiere între climat şi cultură. Aceştia explică cele două concepte astfel:

- Cultura „se referă la modelul mai larg al moravurilor, valorilor şi credinţelor unei organizaţii."[72]
- Climatul este „atmosfera percepută de către angajaţi ca fiind creată, în organizaţie, de practici, proceduri şi recompense."[73]

Conceptul de climat organizaţional a fost introdus în psihologia socială la sfârşitul anilor 1930.

Teoreticieni precum Katz şi Kahn, citaţi de Schneider *et. allii*, susţin că „condiţiile (atmosferă, climat) create la locul de muncă, pentru angajaţi, pot avea consecinţe importante."[74] De-a lungul anilor 1960, cercetarea în domeniul climatului organizaţional s-a intensificat. Cercetătorii din domeniul comunicării organizaţionale au adoptat, de asemenea, conceptul

---

[70] L. Grunig, J. Grunig, D. Dozier. *Excellent public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2002.

[71] B. Schneider, S. K. Gunnarson, K. Niles-Jolly. "Creating the climate and culture of success", *Organizational Dynamics*, 23, 1994.

[72] *Ibidem*, p. 18.

[73] *Ibidem*, p. 18.

[74] B. Schneider, D. Bowen, M. Ehrhart, K. Holocombe. „The climate for service: Evolution of a construct", în N. Ashkanasy, C. Wilderom, & M. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate* (pp. 21-36). Thousand Oaks, CA: Sage, 2000, p. 23.

de climat. De exemplu, Falcione, Sussman, şi Herden[75] au efectuat o amplă analiză asupra literaturii din domeniul climatului organizaţional, au propus conceptul de climat de comunicare şi au cercetat relaţia dintre climatul de comunicare şi rezultatele organizaţionale.

Schneider, White şi Paul[76] au efectuat o serie de studii pentru explorarea relaţiei dintre experienţele angajaţilor cu privire la climatul de serviciu şi experienţele clienţilor cu privire la climatul de serviciu. Cercetările lor au demonstrat o legătură semnificativă între experienţele angajaţilor şi experienţele clienţilor faţă de climatul de serviciu. S-a constatat în mod repetat că, atunci când angajaţii au raportat existenţa unui serviciu imperativ în cadrul organizaţiei lor, clienţii, de asemenea, au raportat ca au primit un serviciu de înaltă calitate. Mai mult, cercetarea a fost extinsă şi asupra rezultatelor în ceea ce priveşte profitul organizaţiei, ca urmarea a satisfacţiei clientului.

Potrivit lui Schmidt şi Allscheid[77], atitudinea angajaţilor şi percepţia angajaţilor şi a clienţilor asupra calităţii serviciilor s-au dovedit a fi legate de rentabilitatea unei organizaţii.

Bazându-se pe dovezi empirice, cercetarea climatului organizaţional în contextul relaţiilor angajat-client s-a dezvoltat tot mai mult.

În loc de a stabili o relaţie directă de cauzalitate între climatul organizaţional experimentat de către angajaţi şi rezultatele organizaţionale, aceşti cercetători au încorporat o altă variabilă intermediară, cea a experienţei clienţilor cu climatul organizaţional. Acest concept poate fi ilustrat astfel:

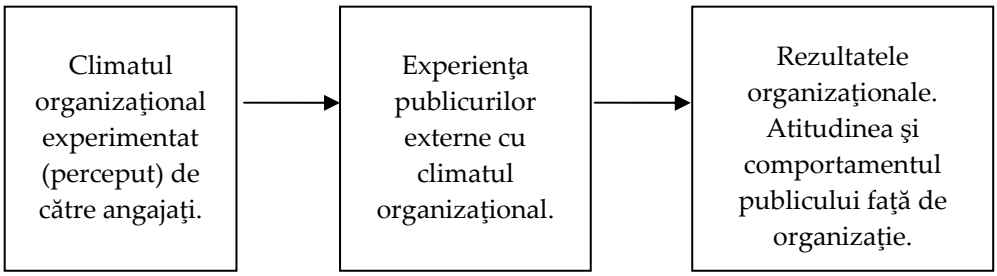
---

[75] R. Falcione, L. Sussman, R. Herden. „Communication climate in organizations", în F. Jablin, L. Putnam, K. Roberts, L. Porter (Eds.), *Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective*, Newbury Park, CA: Sage, 1987, pp. 195-227.

[76] B. Schneider, S. White, M. Paul. "Linking service climate and customer perceptions of service quality: Test of a causal model", în *Journal of Applied Psychology*, nr. 83, 1998, pp. 150-163.

[77] M. J. Schmidt, S. P. Allscheid. „Employee attitudes and customer satisfaction: Making theoretical and empirical connections", *Personnel Psychology*, nr. 48, 1995, pp. 521-536.

Figura nr. 1. ***Climat organizațional***


Climatul organizaţional experimentat (perceput) de către angajaţi.
Experienţa publicurilor externe cu climatul organizaţional.
Rezultatele organizaţionale. Atitudinea şi comportamentul publicului faţă de organizaţie.

Sursa: Adaptat după B. Schneider, S. White, M. Paul. "Linking service climate and customer perceptions of service quality: Test of a causal model, în *Journal of Applied Psychology*, nr. 83, 1998.

Climatul organizaţional experimentat de către un angajat este transferat către publicuri prin intermediul interacţiunii dintre ei şi calitatea acestei interacţiuni afectează atitudinea sau comportament publicului faţă de organizaţie.

Conform lui Schneider şi Bowen[78] climatul de muncă poate fi îmbunătăţit prin sublinierea angajamentului pentru muncă şi prin furnizarea unor linii directoare concrete pentru toţi membrii organizaţiei.

Cercetarea din domeniul climatului organizaţional este de ajutor în înţelegerea modului în care un anume climat poate afecta rezultatele organizaţionale, după cum, aceeaşi cercetare subliniază rolurile semnifcative pe care le joacă angajaţii în construirea unor relaţii pozitive cu publicurile externe.

II.4. Eficienţă organizaţională

Profesorul Dumitru Iacob face următoarele precizări legate de termenii eficienţă şi eficacitate[79].

Eficacitatea reprezintă măsura în care o activitate satisface o necesitate, realizează un obiectiv, îndeplineşte o funcţie. Spre exemplu, eficacitatea învăţământului este dată de gradul în care acesta reuşeşte să transmită

[78] B. Schneider, D. E. Bowen. „The service organization: Human resources management is crucial", *Organizational Dynamics*, nr. 21, 1993, pp. 39-52.

[79] Prezentăm în continuare conţinutul subcapitolului 4.4. Eficacitate şi eficienţă, din cursul Comunicare organizaţională, al profesorului Dumitru Iacob, SNSPA, Bucureşti, pp. 28-29.

cunoştinţele necesare elevilor. Eficacitatea unei activităţi poate fi *pozitivă* (funcţia, activitatea avute în vedere sunt realizate într-o oarecare măsură), *nulă* (o activitate de propagandă nu convinge pe nimeni, de exemplu) sau *negativă* (prin activitatea respectivă obţinându-se efecte contrare celor urmărite). În concluzie, eficacitatea este o caracteristică a funcţiilor organizaţiei (şi, în particular, a funcţiilor conducerii), indicând gradul de realizare, măsurat prin efecte, a acestora.

Eficienţa semnifică măsura rezultatelor unei activităţi prin raportare la eforturile făcute în timpul desfăşurării activităţii respective. Sunt foarte cunoscute şi lesne de înţeles sensurile eficienţei în fizică şi în economie, unde aceasta reprezintă randamentul utilizării energiei (randamentul fiind cu atât mai mare cu cât energia pierdută între intrare şi ieşire este mai mică), respectiv raportul dintre câştigul economic şi cheltuieli (eficienţa fiind ridicată atunci când câştigurile sunt mai mari cu cheltuieli cât mai reduse). În ştiinţele sociale, în sociologie, în teoria organizaţiilor şi în management, analiza eficienţei este mai dificilă decât în fizică şi în economie, în primul rând datorită dificultăţilor de a compara intrările (input-urile) şi ieşirile (output-urile), acestea având, de regulă, unităţi de măsură, diferite. Drept urmare, atât în ştiinţele sociale, cât şi în limbajul comun, eficiente înseamnă maximizarea rezultatelor şi diminuarea costurilor. Altfel spus, eficienţa este raportul dintre eficacitate (care constă, cum arătăm, în gradul de realizare a obiectivului stabilit, a funcţiei) şi cost (cheltuielile de resurse şi efectele negative ale respectivei activităţi).

Iacob concluzionează că, în sens general, a fi eficient înseamnă a face un lucru cât mai bine, cu costuri cât mai reduse.

Potrivit lui Kalliath, Bluedorn şi Gillespie[80] s-au înregistrat numeroase eforturi, din partea oamenilor de ştiinţă din domeniul sociologiei, de identificarea a cauzelor eficienţei organizaţionale. Există mai multe idei diferite despre cum ar trebui să fie definită şi conceptualizată eficienţa organizaţională.

Abordarea *realizării scopului* presupune că organizaţiile au scopuri, care pot fi transformate în obiective măsurabile. Date relevante pot fi colectate şi

[80] T. Kalliath, A. Bluedorn, D. Gillespie. "A confirmatory factor analysis of the competing values instrument", *Educational and Psychological Measurement*, nr. 59, 1999, pp. 143-158.

analizate pentru a evalua performanţa organizaţională.[81] Însă, această abordare a fost criticată pentru că o organizaţie poate avea scopuri contradictorii şi alegerea unui scop inadecvat va împiedica eficienţa organizaţională.

O abordarea din punctul de vedere al sistemelor[82] pune accentul pe interacţiunea dintre o organizaţie, mediu şi subsistemele organizaţionale.

L. Grunig, J. Grunig, şi Ehling[83] au explicat că teoria sistemelor oferă un cadru util pentru conceptualizarea eficienţei organizaţionale în relaţiile publice. Aceştia declară că, în conformitate cu teoria sistemelor, rolul cheie al relaţiilor publice este de a construi şi de a menţine relaţii cu publicurile strategice şi, în plus, susţin că teoria sistemelor explică modul în care departamentele de relaţii publice pot contribui la eficienţa organizaţională. Cu toate acestea, autorii subliniază că teoria sistemelor singură, separat de alte teorii, nu pote explica modul în care relaţiile publice pot contribui la eficienţa organizaţională.

Perspectiva *circumscripţiei strategice*[84] poate fi văzută ca o extensie a teoriei sistemelor. Potrivit lui Robbins această abordare spune că „o organizaţie eficientă este una care satisface cererile acelor circumscripţii din mediul său de la care are nevoie de sprijin pentru continuarea existenţei sale."[85]

---

[81] R. Herman, D. Renz. "Theses on nonprofit organizational effectiveness", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28(2), 1999, pp. 107-126.

[82] S. P. Robbins. *Organizational theory: Structure, design, and applications (3rd ed.),* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1990.

[83] J. Grunig, L. Grunig, W. Ehling. "What is an Effective Organization?", în J. Grunig (Ed.), *Excellence in Public Relations and Communication Management,* Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1992, pp. 65-90.

[84] Formularea în engleză este *strategic constituency*. Pentru că ar putea exista o confuzie legată de termenul de *circumscripție*, în acest context, precizăm că în limba română termenul poate fi interpretat ca *public/publicuri.* Autorii J. Grunig, L. Grunig, W. Ehling în "What is an Effective Organization?", la pagina 76, fac următoarea precizare: "strategic constituencies… may be called stakeholders (Freeman, 1984) or simply publics, most common in the literature of public relations." Traducerea acestui citat este aceasta: "circumscripţiile strategice…pot fi numite părţi interesate, sau simplu publicuri, cel mai frecvent în literatura de relaţii publice."

[85] S. P. Robbins. *op. cit*., p. 62.

Perspectiva circumscripţiei strategice a fost adoptată de către susţinătorii perspectivei managementului în domeniul relaţiilor publice.

Robbins[86] a explicat că perspectiva publicurilor strategice este problematică din cauza dificultăţii de a separa publicurile strategice de mediul înconjurător mai larg, schimbărilor rapide din mediu, precum şi din cauza dificultăţii de a identifica aşteptările pe care publicurile strategice le au de la o organizaţie.

Abordarea *valorilor concurente* este ceea ce Robbins numeşte un cadru integrator pentru eficienţa organizaţională. Acesta explică că, o dată cu abordarea valorilor concurente, „criteriile pe care le valorizezi şi le foloseşti în evaluarea eficacităţii unei organizaţii – randamentul investiţiilor, cota de piaţă, inovarea, securitatea locului de muncă – depind de cine eşti şi de interesele pe care le reprezinţi."[87]

După analizarea literaturii de specialitate din domeniul eficienţei organizaţionale L. Grunig et allii.[88] concluzionează că o organizaţie este eficientă dacă îşi atinge scopurile stabilite. Conform acestor autori, organizaţiile există într-un mediu şi acel mediu este format din mai multe grupuri, cum ar fi angajaţii, comunităţile, guvernele, consumatorii, investitorii şi mass-media. J. Grunig şi Repper[89] subliniază că cercetătorii din domeniul relaţiilor publice numesc aceste grupuri „părţi interesate sau publicuri" în timp ce teoreticienii din domeniul organizaţional le numesc „circumscripţii strategice." Aceste publicuri pot afecta organizaţiile prin susţinerea sau respingerea misiunii şi obiectivelor organizaţionale.

Urmând această linie de gândire, J. Grunig[90] concluzionează că organizaţiile sunt eficiente atunci când aleg ating obiective care sunt importante

---

[86] *Ibidem*, p. 67.

[87] *Ibidem*, p. 68.

[88] L. Grunig, J. Grunig, W. Ehling. "What is an Effective Organization?", în J. Grunig (Ed.), *Excellence in Public Relations and Communication Management,* Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1992, pp. 65-90.

[89] J. Grunig, F. Repper. "Strategic management, publics, and issues", în J. Grunig (Ed.). *Excellence in public relations and communication management*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1992, pp. 125-126.

[90] J. Grunig. "A situational theory of publics: Conceptual history, recent challenges and new research" în D. Moss, T. MacManus, D. Vercic (Eds.). *Public relations research: An international perspective* (pp. 3-48), London, UK:Thomson Publishing, 1997, p. 7.

pentru interesul organizaţiei precum şi pentru interesele publicurilor lor strategice.

Autorul susţine că, ajutând organizaţiile să construiască relaţii şi rezolvând conflictele dintre organizaţie şi publicurile sale strategice, departamentele de relaţii publice contribuie la eficienţa organizaţională.

Susţinătorii teoriilor managementului relaţiei susţin, de asemenea, că o organizaţie este eficientă atunci când construieşte relaţii pozitive, pe termen lung cu publicurile sale strategice.[91]

Conform acestor cercetători, o organizaţie va fi capabilă să obţină sprijin pentru activităţile sale prin construirea unor relaţii pozitive, pe termen lung cu publicurile sale strategice pe termen lung, care în cele din urmă, vor fi favorabile realizării obiectivelor organizaţiei.

II.5. Management organizaţional

Mihaela Vlăsceanu defineşte activitatea de conducerea a unei organizaţii ca fiind „un proces de organizare, coordonare şi influenţare de către un grup de oameni, într-o anumită perioadă de timp şi într-un context organizaţional specific, a altor grupuri de membri ai organizaţiei, în scopul realizării unor sarcini şi obiective specifice."[92]

Această definiţie aduce în discuţie câteva elemente importante.[93]

Conducerea nu înseamnă neaparat o persoană, ba, mai mult, se poate spune că în organizaţiile moderne există un grup de conducători responsabili cu diferite sectoare de activitate şi diferite grupări de oameni.

Conducerea reprezintă un proces dinamic, influenţat de o multitudine de factori: climat organizaţional, caracteristici ale tehnologiei şi ale grupului sau persoanelor ce urmează să realizeze sarcinile, schimbări ce pot interveni în modul de realizarea a sarcinilor etc.

---

[91] Facem referire la J. Ledingham şi S. Bruning. "Managing community relationships to maximize mutual benefit: Doing well by doing good", în R. Heath. *The handbook of public relations* (pp. 527-534), Thousand Oaks, CA: Sage, 2001 şi L. Grunig, J. Grunig, W. Ehling. "What is an Effective Organization?", în J. Grunig (Ed.), *Excellence in Public Relations and Communication Management*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1992.

[92] Mihaela Vlăsceanu. *Organizaţii şi comportament organizaţional*, Ed. Polirom, Iaşi, 2003, p. 283

[93] *Ibidem*, pp. 283-284.

Conducerea înseamnă activism, iniţiativă, capacitate de previziune, nu inerţie şi pasivitate.

Conducerea înseamnă capacitate de integrare şi coordonare a eforturilor membrilor organizaţie pentru obţinerea rezultatelor dorite.

Pentru că un concept cheie în studiul nostru este cel de organizaţie şi pentru că atunci „când ne gândim la organizaţii, ne gândim la management"[94], după cum remarca Mintzeberg, vom face referire, în continuare, la conceptul de management al unei organizaţii, aşa cum este el prezentat de către Mihaela Vlăsceanu în capitolul *Management organizaţional şi conducere*.[95]

Autoarea subliniază că nici o încercare de înţelegere sau analiză a organizaţiilor sau comportamentului organizaţional nu este completă fără accentuarea proceselor de management. Însă admite că orice discuţie despre management va implica o analiză a contextului organizaţional sau instituţional în care acesta este practicat. Astfel spus, nu se poate discuta despre management separat de organizaţia sau instituţia în care este practicat. Tocmai de aceea, este admisă idee că „managementul reprezintă un aspect vital al funcţionării sistemelor organizaţionale şi sociale, în special în condiţiile epocii moderne, marcată de creşterea complextăţii tehnologice şi informaţionale, de transformările radicale produse la nivelul structurii sociale, de tendinţe de globalizare a economiei şi, sau mai ales, de schimbările spectaculoase produse la nivel organizaţional."[96]

Vlăsceanu precizează că, etimologic, termenul de management, derivă din latinescul *manu agree* (a lucra cu mâna), ce a fost mai apoi preluat în limba franceză, sub forma *le manage* (dresajul calului, călarie, şcoală de echitaţie) şi în cea italiană, sub formă de *manggiare* (a dresa şi a ţine în frâu un cal). În limba engleză, corespondentul cuvântului *manus* este reprezentat de verbul *to manage,* care la rândul lui, are o multitudine de sensuri, printre care: a drija, a manevra, a conduce, a administra, a se descurca, a duce ceva la bun sfârşit etc. Din verbul *to manage* au fost

[94] H. Mintzeberg. *Mintzeberg on Management. Inside our Strange World of Organizations*, New York, The Free Press, 1989, p. 7 *apud* Mihaela Vlăsceanu. *Organizaţii şi comportament organizaţional*, Ed. Polirom, Iaşi, 2003, p. 285.

[95] Mihaela Vlăsceanu. *Organizaţii şi comportament organizaţional*, Ed. Polirom, Iaşi, 2003, capitolul 8 - Management organizaţional şi conducere, pp. 285-314.

[96] *Ibidem*, p. 285.

derivate cuvintele de manager şi management care, în limba română, sunt folosite cu semnificaţia de conducător, respectiv conducere. Există autori care accentuează dificultatea traducerii termenului de management în orice altă limbă, inclusiv în engleza britanică, din pricina caracterului lui ,,specific american''. Nu numai ca termenul de management nu ar avea corespondent în limba germană, franceză, spaniolă, italiană sau rusă, dar chiar şi în engleza americană semnificaţia termenului este destul de ambiguă sau lipsită de claritate.

Peter Drucker[97], citat de M. Vlăsceanu, agumetează că în limbajul uzual american termenul de management a fost strâs legat de lumea afacerilor, încât cel puţin până acum câteva decenii, se considera că nu este potrivită folosirea lui pentru a desemna conducerea din alte tipuri de organizaţii.Universităţiile, agenţiile guvernamentale sau spitalele foloseau mai degrabă termenul de administratori decât pe cel de manageri, după cum alte organizaţii îl foloseau pe cel de conducere executivă, distanţându-se, în felul acesta, de conducerea specifică lumii afacerilor. Însă, având în vedere dezvoltările sociale şi economice ulterioare, termenul de management a devenit unul uzual pentru organizaţii din toate domeniile.

Vlăsceanu susţine că funcţia mangementului, raportabilă la *responsabilitatea asumată pentru producerea rezultatelor*, nu poate fi despărţită de organizaţia pe care o serveşte, respectiv de misiunea şi obiectivele acesteia. Altfel spus, nu există o funcţie în sine a managementului, după cum nu există management în sine. Întodeauna funcţia managementului este determinată de sarcinile şi activităţile pe care acesta trebuie să le îndeplinească într-un context organizaţional specific. Doar în acest sens se poate vorbi, într-adevăr, de o *funcţie generică* a managemetului (detectabilă în orice tip de organizaţie, din orice ţară sau din orice societate), funcţie raportabilă la responsabilitatea producerii unor rezultate în conformitate cu misiunea şi obiectivele organizaţionale specifice. Aceasta reprezintă, de altfel, şi definiţia modernă a managementului, în contrast cu cea tradiţională (specifică etapelor timpurii din istoria managementului), care accentua ,,responsabilitatea'' managerului pentru activitatea altor oameni.

---

[97] P. Drucker. *Management. Tasks, Responsabilities, Practices*, New York, Harper & Row, 1974 *apud* Mihaela Vlăsceanu. *Organizaţii şi comportament organizaţional*, Polirom, Iaşi, 2003, p. 286.

În continuare M. Vlăsceanu încearcă o definire a managementului delimitându-l de alţi termeni folosiţi pentru a desemna activitatea de conducere. Dintre aceşti termeni, cel mai des invocat în relaţie cu managementul este cel de *leadership*. Întrucât în limba română atât termenul de management, cât şi cel de leadership nu pot fi traduşi altfel decât prin ,,conducere'', Vlăsceanu recurge la diferenţierea lor prin folosirea ca atare a termenului de management şi ataşând semnificaţia de ,,conducere'' pentru termenul de *leadership.* Autoarea menţionează că în multe situaţii termenii de management şi conducere sunt folosiţi cu aceeaşi semnificaţie, ceea ce implică o suprapunere a conotaţiilor ataşate fiecăruia. Pentru a evidenţia distincţia dintre cei doi termeni Vlăsceanu formulează următoarelor întrebări: sunt managementul şi conducerea unul şi acelaşi lucru sau sunt diferite? Este managerul şi lider (conducător)? Trebuie liderul (conducătorul) să fie şi manager?[98]

Mai mulţi autori tind să accepte diferenţierea făcută încă din 1954 de Drucker, care, în lucrarea *The Practice of Management*[99], afirmă că managementul înseamnă să faci lucrurile *cum trebuie* pe când conducerea înseamnă a face *ceea ce trebuie.* Bennis şi Nanus[100], în urma intervievării a 90 de conducători, atât din sectorul public, cât şi din cel privat, afirmau că managerii sunt oameni care fac lucrurile corect, pe când liderii sunt oameni care decid ce lucruri trebuie făcute.

S. Covey ne furnizează următoare definiţie, mai puţin convenţională: „managementul este eficienţă în ascensiunea pe scara succesului; conducerea stabileşte dacă scara este aşezată pe peretele potrivit"[101]

Vlăsceanu concluzionează că aceste definiţii mai degrabă accentuează diferenţele dintre management şi conducere. Acest tip de abordare implică, după cum sugerează pe bună dreptate John P.Kotter, citat de Vlăsceanu, că managementul este diferit de *leadership* (conducere) prin aceea că este ,,mai

[98] Mihaela Vlăsceanu. *Organizaţii şi comportament organizaţional*, Ed. Polirom, Iaşi, 2003, p. 287.
[99] *Ibidem*, p. 287.
[100] W. G. Bennis, B. Nanus. *Leaders*, New York, Harper & Row, 1985, p. *apud* Mihaela Vlăsceanu, op. cit., p. 287.
[101] Stephen R. Covey. The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change, New York, Simon & Schuster, 1990, p. 101.

formal, mai ştinţific şi deci mai universal.''[102] Altfel spus, managementul se bazează pe un set de instrumente şi tehnici explicite, determinate prin testări şi raţionamente analitice, ce pot fi folosite ca atare, în situaţii destul de diferite, atât în lumea afacerilor, cât şi în sectorul public.

Plecând de la această linie de diferenţiere dintre conţinutul activităţii de management, pe de o parte şi cel al activităţii de conducere, pe de altă parte, apre firesc o altă întrebare: cum se poate realiza un management efficient în absenţa oricărei preocupări pentru conducere (*leadership*)?

Concluzia lui Kotter[103] cu privire la relaţia dintre management şi conducere este că, în cele mai multe situaţii, ambele sunt necesare într-o anumită măsură.Totuşi în perioadele relativ stabile şi favorabile, este de aşteptat ca o combinaţie de genul management puternic-conducere limitată să funcţioneze destul de bine. În schimb, în perioadele de dezordine şi turbulenţă este necesară o conducere puternică, asociată cu un management limitat.

Vlăsceanu argumentează, în urma studierii literaturii din domeniu, că managementul şi conducerea sunt pe cât de diferite pe atât de inseparabile. Deşi fiecare porneşte de la o perspectivă diferită şi se concentrează pe lucruri diferite, nici managementul şi nici conducerea nu pot fi exercitate ca activităţi independente şi strict delimitate una de cealaltă. În accentuării acestei idei autoarea prezintă definiţia pe care Peter Drucker o dă conducerii, în lucrarea sa *The Practice of Management*: ,,Conducerea înseamnă înălţarea privirii spre orizonturi mai înalte, ridicarea performanţei unui om spre un standar mai înalt, construirea personalităţii unui om dincolo de limitele normale. Nu există nimic mai important care să pună temelia pentru o astfel de conducere decât un spirit al managementului care atestă, prin practicile de zi cu zi ale organizării, principii stricte de conduită şi responsabilitate, standarde înalte de performanţă şi respect pentru individ şi munca sa.''[104]

---

[102] J. P. Kotter. *The Leadership Factor*, New York, Free Press, 1988, p. 22 *apud* Mihaela Vlăsceanu, op. cit., p. 287.

[103] J. P. Kotter. *op. cit*. *apud* Mihaela Vlăsceanu, *op. cit*., p. 288.

[104] P. Drucker. The Practice of Management, New York, Harper & Row Publishers, 1995, p. 195 *apud* Mihaela Vlăsceanu, *op. cit*., p. 289.

Conform acestei definiţii, conducerea nu poate fi exercitată fără suportul managementului, după cum managementul presupune însuşirea şi aplicarea principiilor şi eticii conducerii.

M. Vlăsceanu afirmă că o altă modalitate de indentificare a caracteristicilor specific conducerii şi conducătorilor este aceea de a analiza şi evalua comportamentul managerilor eficieneţi. Pe baza rezultatelor mai multor cercetări, Kotter[105] a descoperit că, indiferent de nivelul din ierarhia managerială sau de sectorul de activitate în care funcţionau managerii respectivi (public sau privat), se poate despride un model de comportament ce se fundamentează pe aceleaşi caracteristici: o bună viziune şi strategie, susţinute de munca de echipă şi de motivaţie.

După cum susţine Mihaela Vlăsceanu, termenul antreprenoriat sau spirit antreprenorial este un alt termen invocat frecvent în relaţie cu cel de conducere, şi mai ales de conducere eficientă.

Cercetările lui Kotter[106] asupra managerilor de succes au sugerat că stilul de conducere considerat eficient în cele mai multe corporaţii de astăzi este diferit în multe aspecte de cel al antreprenorilor. Astfel, dacă antreprenorii îşi construiesc propria perspectivă cu privire la direcţiile de funcţionare a organizaţiei, sub forma unui ,,plan personalizat de atac", liderii eficienţi practică o conducere suficient de flexibilă cu un orizont destul de larg, astfel încât să poată lua în considerare agendele altor persoane atunci când îşi creează propria agendă. De asemenea, spre deosebire de antreprenori, ei au capacitatea de a-şi construi reţele de sprijin nu numai cu subordonaţii şi clienţii, dar şi cu superiorii şi colegii lor. Ei ştiu să dezvolte nu numai mecanisme de confruntare cu concurenţii (indispensabile de astfel într-un mediu înalt competitive), dar şi mecanisme de cooperare. Kotter sintetizează diferenţele dintre liderul eficient şi antreprenorul tipic astfel:

[105] J. P. Kotter. *op. cit*. *apud* Mihaela Vlăsceanu, *op. cit*., p. 289.

[106] J. P. Kotter. The General Managers, New York, Free Press, 1982 *apud* Mihaela Vlăsceanu, *op. cit*., p. 292.

Tabelul nr. 7. ***Liderul eficient şi antreprenorul tipic***

	Liderul eficient	**Antreprenor tipic**
1. Stabilirea agendei	Creează o viziune şi o strategie care iau în considerare interesele legitime ale altor persoane şi grupuri din firmă.	Creează viziunea şi strategia care sunt cele mai bune pentru grupul antreprenorului („copilul lui"), chiar dacă nu sunt cele mai bune pentru firmă.
2. Construirea reţelei	Construieşte o reţea necesară implementării, ce include persoane-cheie (şefi, colegi, subordonaţi) şi persoane din afara organizaţiei.	Construieşte o reţea foarte puternică şi coezivă de subordonaţi, ignorând uneori şefi şi persoane importante de la acelaşi nivel.

Sursa: Mihaela Vlăsceanu. *Organizații şi comportament organizațional*, Polirom, Iaşi, 2003, p. 292, adaptarea după J.P.Kotter. *The Leadership Factor*, New York, The Free Press, 1988, p.25

În încercare de prezentarea a diferitelor moduri în care se poate defini managementul, Vlăsceanu face referire şi la descrierea ″rolurilor″, adică a seturilor organizate de comportamente ce pot fi identificate la nivelul poziţiilor de conducere. Tocmai din această perspectivă de definire a managementului Henry Mintzberg identifică trei mari categorii de roluri manageriale: rolurile interpersonale, rolurile informaţionale şi rolurile decizionale.[107]

Rolurile interpesonale decurg în mod direct din autoritatea formală asociată unei poziţii manageriale şi implică, în mod evident, necesitatea iniţierii şi cultivării unei întregi reţele de relaţii interpersonale. Există trei tipuri de responsabilităţi asociate acestor roluri:

1. *Rolul de reprezentare* accentuează ceea ce s-ar putea numi „faţa externă a organizaţiei", fiind îndeplinit în principal în cadrul activităţilor publice, rituale şi ceremoniale.
2. *Rolul de lider*, determinat de însăşi responsabilitatea unui manager pentru activitatea persoanelor din subordine. Acestui rol îi este asociată viziunea despre organizaţie şi modul în care conducătorul acţionează pentru a o aplica.

[107] H. Mintzeberg. *Mintzeberg on Management. Inside our Strange World of Organizations*, New York, The Free Press, 1989 *apud* Mihaela Vlăsceanu. *op. cit*, pp. 296-299.

3. *Rolul de legătură*, prin care managerul stabileşte o reţea de contacte cu persoane sau grupuri din cadrul sau din afara organizaţiei (alături de cele stabilite în cadrul propriului lanţ vertical de autoritate).

Rolurile informaţionale-care sunt de trei feluri:

1. *Rolul de monitorizare*, respectiv încercarea perpetuă a managerului de a explora şi descoperi informaţiile relevante despre mediu, persoanele din subordine sau persoanele din alte grupuri, de a căuta şi afla informaţii nesolicitate pe cale formală.
2. *Rolul de diseminare a informaţiilor*, prin care managerii transmit în rândul subordonaţilor sau către alte persoane-cheie din cadrul organizaţiei o parte a informaţiilor obţinute în cadrul contactelor lor personale.
3. *Rolul de purtător de cuvânt*, respectiv de transmitere a unor informaţii nu numai persoanelor dinlăuntrul organizaţiei, dar şi celor din afara ei.

Rolurile decizionale sunt de patru tipuri:

1. *Rolul de antreprenor* semnifică preocuparea permanentă a managerului pentru perfecţionare şi adaptare la condiţiile schimbătoare ale mediului.
2. *Rolul de a soluţiona tensiuni*, face referire la abilitatea acestuia de a recepta şi răspunde presiunilor şi tulburărilor neanticipate, din cadrul organizaţiei şi din afara ei.
3. *Rolul distribuitorului de resurse*, prin care managerul trebuie sa decidă cine şi ce anume primeşte la nivelul unităţii organizaţionale pe care o conduce.
4. *Rolul de negociator*. Exercitarea acestui rol implică un permanent schimb de informaţii, de contacte, de tratative sau acorduri cu persoane şi grupuri din cadrul organizaţiei şi din afara acesteia.

M. Vlăsceanu afirmă că „modul de combinare a rolurilor menţionate variază de la o poziţie managerială la alta, în funcţie de cerinţele specifice fiecărei activităţi. Deşi este evident că în orice activitate managerială aceste

roluri nu pot fi despărţite unele de altele, la fel de adevărat este că echilibrul lor se poate schimba în funcţie de mai multe variabile (nivelul de conducere, mărimea organizaţiei, tipul de activitate, tipul de cultură organizaţională etc.)."[108]

Având în vedere demersul nostru de identificare şi explicare a tuturor elementelor care sunt în legătură cu cele patru concepte cheie identificate la începutul capitolului, organizaţie, relaţii publice, angajaţi, publicuri, considerăm importantă formularea conclusivă făcută de Mihaela Vlăsceanu în finalul discuţiei despre management organizaţional: „eficienţa conducerii în secolul XXI va depinde în mare măsură de capacitatea managerilor de imaginare a noi oportunităţi, de gândire neconvenţională, de încurajare a proceselor de învăţare şi inovare, de distribuire a puterii în rândul membrilor organizaţiei şi de sprijinire a acestora în dobândirea şi transmiterea cunoaşterii, dar mai ales de construire a relaţiilor de încredere şi de recâştigare a credibilităţii pierdute."[109]

II.6. Rolul angajaţilor în managementul relaţiilor

Deşi angajaţii au fost şi sunt consideraţi ca fiind unul dintre cele mai importante publicuri pentru relaţiile publice dintr-o organizaţie, nu foarte mulţi cercetători din domeniul relaţiilor publice au aplicat teorii ale relaţiilor pentru a studiat raporturile dintre angajat şi celelalte publicuri ale unei organizaţiii. Wilson[110], Ledingham şi Bruning[111], şi Hon şi Grunig J.[112] sunt printre cei care au subliniat foarte clar nevoia de includere a angajaţilor în agenda de cercetare a construirii relaţiilor.

---

[108] Mihaela Vlăsceanu. *op. cit*, p. 299.

[109] *Ibidem*, p. 314.

[110] J. Wilson. „Excellent companies and coalition-building among the Fortune 500: A value and relationship-based theory", *Public Relations Review*, vol. 20, 1994, pp. 333-343; J. Wilson. "Relationships within communities: Public relations for the new century", în R. Heath. *The handbook of public relations*, Thousand Oaks, CA: Sage, 2001, pp. 521-526.

[111] J. Ledingham, S. Bruning. „Managing community relationships to maximize mutual benefit: Doing well by doing good", în R. Heath *The handbook of public relations*, Thousand Oaks, CA: Sage, 2001, pp. 527-534.

[112] L. Hon, J. Grunig. „Guidelines for measuring relationships in public relations", în *The Institute for Public Relations*, Gainesville, 1999, disponibil la http://www.instituteforpr.org/downloads/105, accesat în 23.07.2011.

Noi cred că cercetarea privind rolul angajaţilor poate aduce informaţii folositoare pentru dezvoltarea teoriilor relaţiei. Mai multe discipline de studii organizaţionale explorează rolurile pe care le au angajaţii care sunt în relaţie directă cu publicul, în scopul de a înţelege managementul relaţiilor. În lucrarea noastră plecăm de la premisa că angajaţii care interacţionează cu publicurile au cunoştinţe şi experienţe valoroase care pot ajuta la o mai bună înţelegere a procesului de construire a unei relaţii pozitive.

În ultimii ani a crescut interesul pentru rolul angajaţilor în studiile referitoare la comunicarea organizaţională. Acest lucru se datorează în mare măsură evoluţiilor din domenii cum ar fi managementul afacerilor, marketing şi psihologie organizaţională.

Făcând referire la comunicare ca efort de echipă, cu implicarea evidentă a angajaţilor, Sandra Oliver consideră comunicarea strategică internă, ca parte integrantă a strategiei de ansamblu în relaţii publice, un proces operaţional dinamic asociat planului de afaceri prin una sau prin toate activităţile profesionale prezentate în continuare:[113]

- Stabilirea şi vizarea unor grupuri interne formale şi informale.
- Planificarea unui program de comunicare integrată.
- Realizarea unei comunicări eficiente sub raportul cuvintelor şi acţiunilor, printr-un management în linie.
- Gestionarea strategică a problemelor interne şi externe, din perspectivă dimensională, geografică şi internaţională.
- Evaluarea mediului competitiv.
- Responsabilizarea tuturor angajaţilor prin înţelegerea relaţiilor publice şi prin instruirea în domeniul comunicării.
- Stabilirea valorii şi funcţiei tuturor publicaţiilor.
- Stabilirea unor canale adecvate şi echitabile de comunicare cu angajaţii, de la intrarea acestora în organizaţie şi până la pensionare sau reducerea numărului de posturi.
- Organizarea unei monitorizări şi gestionări eficiente a buletinelor informative şi a poştei electronice.

[113] Sandra Oliver. *Strategii de relaţii publice*, cuvânt înainte de Anne Gregory, traducere de Miruna Andriescu, Ed. Polirom, Iaşi, 2009, pp. 108-109.

- Menţinerea schemelor de sugestii prin intermediul unei culturi a comunicării deschise.
- Introducerea tehnicilor de management al crizei în sistemele principale de stocare, în reţelele de calculatoare şi în şedinţele de lucru obişnuite.
- Consolidarea identităţii şi reputaţiei corporatiste prin punerea la dispoziţie a informaţiilor interne şi externe.
- Clarificarea relaţiilor şi delimitărilor dintre comunicarea internă şi externă, a rolului dublu al acesteia şi a capacităţii celor responsabili cu menţinerea acestui echilibru delicat.
- Explicarea regulilor şi reglementărilor şi capacitatea de a discuta cu oamenii la toate nivelurile.
- Monitorizarea atitudinii prin audituri ale comunicării.
- Evaluarea în mod regulat a viziunii corporatiste, având în vedere scopuri pe termen scurt.

Teoreticienii din domeniul managementului şi marketingului au găsit dovezi, în urma unor studii empirice, care arată modul în care calitatea relaţiilor pe care organizaţia le are cu propriii angajaţi poate influenţa satisfacţia clienţilor organizaţiei şi, mai mult, performanţa organizaţională, spre exemplu profitul. Facem referire aici la cercetările efectuate de Czaplewski[114] şi Schneider, White şi Paul.[115]

Menţionată adesea ca "legătura angajat-client-profit"[116] sau "cercetarea legăturii"[117] tema a generat un interes evident.

---

[114] J. Czaplewski. „Southwest Airlines: How internal marketing pilots success", în *Marketing Management*, vol. 10, 2001, pp. 14-17.

[115] B. Schneider, S. White, M. Paul. „Linking service climate and customer perceptions of service quality: Test of a causal model", în *Journal of Applied Psychology*, vol. 83, 1998, pp. 150-163.

[116] A. J. Rucci, S. P. Kim, R. T. Quinn. "The employee-customer-profit chain at Sears", în *Harvard Business Review*, vol. 76, 1998, p. 83. Expresia folosită de autori, în original este: "employee-customer-profit chain."

[117] B. Schneider, D. Bowen, M. Ehrhart, K. Holocombe. „The climate for service: Evolution of a construct", în N. Ashkanasy, C. Wilderom, M. Peterson (Eds.). *Handbook of organizational culture and climate*, Thousand Oaks, CA: Sage, 2000, p. 21. Expresia folosită de autori, în original este: "linkage research."

În continuare vom face referire la câteva teorii relevante din managementul afacerilor, psihologie organizaţională, marketing şi comunicare organizaţională.

Pentru început ne vom referi la literatura din domeniul managementului afacerilor şi psihologiei organizaţionale, care cercetează legătura dintre loialitatea/angajamentul angajaţilor şi loialitatea/angajamentul clienţilor.

Studii din domeniul managementului afacerilor, psihologiei organizaţionale, comportamentului organizaţional, managementului resurselor umane împart un interes de cercetare comun cu privire la "diferitele tipuri de legături care se dezvoltă între angajaţi şi organizaţii."[118]

Reprezentând o importantă arie de cercetare în domenii ca psihologie organizaţională, comportament organizaţional şi management al resurselor umane, angajamentul organizaţional este definit în diferite feluri.

Într-o exprimare sugestivă a fost definit ca fiind "puterea relativă de identificare a unui individ cu şi de implicare într-o organizaţie anume. El include de obicei trei factori: (1) o credinţă puternică în scopurile şi valorile organizaţiei; (2) consimţământul de a exercita un efort considerabil în folosul organizaţiei şi (3) o puternică dorinţă de a rămâne membru al organizaţiei. Angajamentul organizaţional nu este deci simpla loialitate faţă de organizaţie. Este mai curând un proces continuu prin care actorii organizaţionali îşi exprimă preocuparea pentru organizaţie şi pentru succesul şi bunăstarea ei permanentă."[119]

Există însă autori care consideră termenul de angajament ca fiind sinonim cu cel de loialitate.[120] Powers[121], teoretician din domeniul managementului, explică loialitatea angajatului şi o consideră sinonimă cu angajamentul, având componente atitudinale şi comportamentale.

---

[118] R. Mowday. „Reflections on the study and relevance of organizational commitment", în *Human Resource Management Review*, vol. 8, 1998, p. 392.

[119] Margaret Neale, Gregory Northcraft. "Factors influencing organizational commitment", în R. Steers, L. Porter (eds.). *Motivation and Work Behaviour*, New York, McGraw-Hill, 1991, p. 290.

[120] P. Morrow, J. McElroy. „Introduction: Understanding and managing loyalty in a multi-commitment world", în *Journal of Business Research*, vol. 26, 1993.

[121] E. Powers. „Employee loyalty in the new millennium", în *Advanced Management Journal*, vol. 65, 2000.

M. Hajdin consideră loialitatea ca fiind un concept care subsumează angajamentul. Autoarea menţionează următoarele elemente ca fiind predictori ai loialităţii: angajamentul celor care muncesc în organizaţie faţă de scopurile şi obiectivele organizaţiei, intenţia de a rămâne în organizaţie şi utilizarea expertizei pentru a crea valoare pentru clienţi.[122]

Salancick este unul dintre primii autori care explică importanţa angajamentului, definit ca "legătura individului cu actele comportamentale."[123] Acesta sugerează că există patru elemente majore sau condiţii care determină apariţia angajamentului:[124]

a) *explicitarea* – referitoare la existenţa unei relaţii logice şi clare între comportamentul actual şi atitudinile sau comportamentele ulterioare. Altfel spus, un comportament poate fi considerat angajat dacă, pe baza modului de manifestare a comportamentului actual, pot fi anticipate atitudinile şi acţiunile ulterioare;
b) *revocabilitatea* – respectiv "reversibilitatea" unei acţiuni. Unele acţiuni pot fi reversibile în sensul că, pe parcurs, ne putem răzgândi şi renunţa la cursul iniţial al acţiunii, urmând o altă cale. Alte acţiuni sunt însă irevocabile, adică o dată angajaţi pe o anumită cale nu ne mai putem dezice de ea;
c) *voliţiunea* – raportabilă la relaţiile complexe dintre libertate şi constrângere, ce intervin în procesul de alegere a opţiunilor. Un comportament angajat este orientat de o alegere deliberată. Adoptarea unui astfel de comportament este, desigur, influenţată de o multitudine de factori, psihologici şi sociali, raportabili de exemplu, la disponibilitatea alegerilor, caracteristicile şi intensitatea presiunilor externe, prezenţa sau absenţa coactorilor etc.;

---

[122] M. Hajdin. "Employee Loyalty: An Examination", în *Journal of Business Ethics*, vol. 59, 2005, p. 260.

[123] G. R. Salancick. „Commitment and the control of organizational behavior and belief", în B. M. Staw şi G. R. Salancick (eds.), *New Directions in Organizational Behavior*, Chicago, St. Clair Press, 1977 *apud* Mihaela Vlăsceanu. *Organizaţii şi comportament organizaţional*, Polirom, Iaşi, 2003, p. 255.

[124] *Ibidem*, pp. 255-256.

d) *publicitatea* – factorul de legătură între acţiune şi contextul său social. Această condiţie are în vedere măsura în care alţii au cunoştinţe despre o acţiune şi importanţa ei pentru actor. Altfel spus, o acţiune făcută publică implică imposibilitatea de a o nega, ceea ce leagă şi mai mult o persoană de alegerea făcută.

Salancick concluzionează că prezenţa şi intensitatea acestor factori într-o anumită situaţie vor determina nivelul angajamentului unei persoane.

Allen şi Meyer definesc angajamentul faţă de organizaţie ca fiind "legătura psihologică dintre angajat şi organizaţia din care face parte şi care face mai puţin probabil ca angajatul să părăsească voluntar organizaţia."[125]

Mowday susţine că angajamentul organizaţional ar reprezenta, pentru angajaţi, o relaţie pozitivă cu organizaţia, relaţie care ar putea "adăuga sens vieţii." Pentru organizaţii, angajamentul angajaţilor determină o creştere a performanţei şi o scădere a ratei de absenteism.[126]

Conform lui Meyer şi Allen[127] există trei forme ale angajamentului faţă de organizaţie: afectiv, de continuitate şi normativ. Angajamentul afectiv se referă la legătura emoţională pe care o au angajaţii cu organizaţia. Angajamentul de continuitate este legat de recunoaşterea, de către angajaţi, a costurilor de plecare sau recompenselor de rămânere. În sfârşit, când un angajat are un angajament normativ, rămâne în organizaţie fără vreun sentiment de obligaţie faţă de organizaţie.

Dintre cele trei dimensiuni ale angajamentului, au fost demonstrate, în majoritatea studiilor din domeniul angajamentului organizaţional, relaţii pozitive între angajamentul afectiv şi performanţă.[128]

Chen şi Francesco[129] precizează că angajamentul afectiv a fost studiat mai mult decât celelalte dimensiuni ale angajamentului, pentru că acest tip

---

[125] N. Allen, J. Meyer. "Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity", în *Journal of Vocational Behavior*, vol. 49, 1996, p. 252.

[126] R. Mowday. *op. cit*., p. 388.

[127] J. Meyer, N. Allen. „A three-components conceptualization of organizational commitment", în *Human Resource Management Review*, 1991, vol. 1, pp. 61-89.

[128] X. Chen, S. Tsui, L. Farh. „Loyalty to supervisor vs. organizational commitment: Relationship with the performance of Chinese employees", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 2002, pp. 339-356.

[129] Z. Chen, A. Francesco. "The relationship between the three components of commitment and employee performance in China", în *Journal of Vocational Behavior*, vol. 62, 2003, p. 493.

de angajament este considerat ca fiind mai dezvoltat în relaţia experienţei de muncă cu o anume organizaţie. Autorii adaugă că, atunci când angajaţii simt că sunt trataţi bine de către organizaţie sau participă la luarea deciziilor, aceştia dezvoltă un angajament afectiv şi au performanţe mai bune decât atunci când nu dezvoltă un astfel angajament.

Reichheld, consultant de management, citat de Finnie şi Randall, suţine că "singura modalitate prin care o companie îşi poate dezvolta o bază de clienţi loiali este prin construirea de relaţii de angajament cu angajaţii care sunt direct responsabili cu servirea acestor clienţi."[130]

Kiger suţine că relaţiile pozitive cu clienţii provin din "menţinerea angajaţilor fericiţi."[131]

Teoreticienii din domeniul angajamentului organizaţional consideră acest concept ca fiind unul complet care cuprinde relaţiile angajaţilor cu organizaţiile. În relaţii publice, angajamentul este conceptualizat ca o componentă a constructului de relaţie, care include deasemenea încrederea, controlul reciproc şi satisfacţia.

Bruning and Ledingham[132] au fost printre primii care au aplicat teoriile din domeniul loialităţii clienţilor în teoriile relaţionale în relaţii publice. Bazându-se pe rezultatele unei cercetare făcute pentru o companie de servicii de telefonie din Statele Unite ale Americii, Bruning şi Ledingham susţin că evaluările dimensiunilor relaţiei organizaţie-public, dimensiuni cum sunt încrederea, angajamentul, deschiderea şi implicare, prezic loialitatea clienţilor faţă de organizaţie. Ei au conceptualizat loialitatea ca fiind intenţia clienţilor de a renunţa sau nu la serviciile companiei şi au ajuns la concluzia că un management relaţional eficient poate determina loialitatea clienţilor faţă de organizaţie.

Cercetarea celor doi autori a arătat cum conceptul relaţional poate fi utilizat în managementul loialităţii clienţilor. Însă, Bruning şi Ledingham

---

[130] W. Finnie, R. Randall. „Loyalty as a philosophy and strategy: an interview with Frederick F. Reichheld" în *Strategy & Leadership*, 30(2), 2002, p. 25.

[131] P. Kiger. "Why customer satisfaction starts with HR", în *Workforce Magazine*, 81(5), 2002, p. 28.

[132] Stephen D. Bruning, John A. Ledingham. „Relationships Between Organizations and Publics: Development of a Multi-Dimensional Organization-Public Relationships Scale", în *Public Relations Review*, vol. 25, nr. 2, 1999.

s-au axat doar pe comunicarea externă, şi în relaţii publice, sunt puţini cercetători care să fi aplicat teorii din angajamentul organizaţional sau loialitate organizaţională, în cercetarea relaţiilor cu angajaţii.

În cercetarea noastră vom studia angajaţii unei anume organizaţii şi de aceea ne vom axa pe explorarea dimensiunii afective a angajamentului care se dezvoltă din experienţa de lucru specifică cu o anumită organizaţie.

II.7. Competenţele de comunicare

Ultima dintre temele tratate în acest capitol este legată de competenţele de comunicare ale angajaţilor.

Oamenii de ştiinţă susţin următorul lucru: caracteristicile personale ale angajaţilor influenţează interacţiunea lor cu clienţii. De exemplu, Kiger[133] argumentează în favoarea angajării unor oameni cu potenţial adecvat în satisfacerea clienţilor, susţinând că acest lucru este esenţial pentru realizarea unei relaţii de succes cu clenţii. El explică că acest tip de persoană potrivită trebuie să aibă "rezistenţă psihologică", care include calităţi cum sunt optimismul, flexibilitatea şi abilitatea de a gestiona situaţii stresante.

Conform lui Jablin şi Sias[134], există două dimensiuni majore în conceptualizarea competenţelor de comunicare în comunicarea organizaţională. Una este o dimensiune comportamentală în care competenţa de comunicare este definită ca fiind „capacitatea de a demonstra comunicare adecvată într-un context dat."[135]

Cealaltă este o dimensiune cognitivă în care competenţa de comunicare este definită astfel: „cunoaşterea regulilor şi normelor de comunicare potrivite."[136]

Dimensiunile comportamentale şi cognitive sunt strâns legate între ele, şi o mare parte din studiile în domeniul competenţei de comunicare reflectă acest lucru.

---

[133] P. Kiger. op. cit., p. 28.

[134] F. Jablin, P. Sias. "Communication Competence", în F. Jablin, L. Putnam (eds.). *The new handbook of organizational communication*, Thousand Oaks, CA: Sage, 2001, p. 820.

[135] *Ibidem*, p. 820.

[136] *Ibidem*, p. 820.

Autorii amintiţi mai sus explică că sunt trei nivele de analiză în cercetarea competenţei de comunicare: individual, de grup şi organizaţional.

S-a încercat, în special pentru nivelul individual, inventarierea unor comportamente de comunicare care ar indica un comunicator competent, într-o organizaţie. Ascultarea, oferirea feedback-ului, consilierea, convingerea, oferirea de instrucţiuni, intervievarea şi motivarea sunt unele dintre comportamentele de comunicare competentă identificate.[137]

Jablin şi Sias susţin că un comunicator competent "posedă un set de caracteristici comportamentale particulare şi abilităţi cognitive, are cunoştinţe vaste despre reguli şi norme de comunicare şi are abilitatea de a anticipa şi reflecta asupra interacţiunii dintre factorii situaţionali şi propriul comportament de comunicare."[138]

După cum rezultă din studiile pe care le-am parcurs, multe dintre comportamentele de comunicare competentă se suprapun cu ceea ce se numeşte strategie de comunicare simetrică în domeniul relaţiilor publice.

[137] *Ibidem*, p. 821.
[138] *Ibidem*, p. 824.

Capitolul III

Particularitatea comunicării în administraţia publică

Administraţia se poate transforma dintr-o instituţie tradiţională,
cu un slab contact cu publicul, într-o instituţie modernă,
cu un puternic contact cu publicul, care, pentru banii plătiţi de contribuabili,
oferă lucruri cu valoare sporită.

(Philip Kotler)

III.1. Sondaje de opinie referitoare la administraţia publică din România

Având în vedere tema studiului nostru de caz considerăm necesară abordarea unor concepte tratate în capitolele anterioare, dintr-o perspectivă particulară, aceea a unei organizaţii aparţinând administraţiei publice.

Vom începe acest demers cu prezentarea rezultatelor unor sondaje de opinie referitoare la administraţia publică din România.

În mai 2007 Agenţia pentru Strategii Guvernamentale a publicat un amplu sondaj de opinie pe tema Birocraţiei publice din Romania, realizat de MetroMedia Transilvania.[1]

Metodologia utilizată:

- tipul eşantionului: probabilist, stadial, cu stratificare în primul stadiu, în funcţie de tipul instituţiei (administraţie publică locală, servicii deconcentrate, administraţie publică centrală);
- tipul localităţii de reşedinţă (4 tipuri de localităţi urbane şi 3 tipuri de localităţi rurale);
- aria culturală (18 arii culturale);

[1] Agenţia pentru Strategii Guvernamentale, http://www.publicinfo.ro/library/sc/s_bp.pdf, accesat în 01.07.2011.

- selecţia subiecţilor s-a facut pe baza unor cote, la nivelul tipurilor de instituţii, cote privind structura pe sexe, calitatea funcţionarului (funcţionar public, personal contractual), poziţia în cadrul instituţiei (funcţie de conducere, funcţie de execuţie);
- volum: 1105 persoane, funcţionari publici şi personal contractual. Marja maximă de eroare admisă e de +/-3,0%;
- numărul de localităţi incluse în eşantion: 116 (inclusiv cele 6 sectoare ale municipiului Bucureşti) din 41 de judeţe şi municipiul Bucureşti;
- chestionarele au fost aplicate "face-to-face", la locul de muncă al subiecţilor, în perioada 17 aprilie- 19 mai 2007.

Vom prezenta în continuare rezultatele acestui studiu, aşa cum au fost ele formulate în documentul publicat pe site-ul Agenţiei pentru Strategii Guvernamentale.[2]

Conform aprecierii majorităţii respondenţilor, administraţia publică este considerată ca funcţionând „bine" sau „foarte bine" (pentru 64% din cei chestionaţi administraţia funcţionează bine, iar pentru 4% dintre aceştia administraţia funcţionează foarte bine). Cei care evaluează critic activitatea instituţiilor publice reprezintă aproximativ un sfert din respondenţi, respectiv 24%.

La întrebarea: *în toată perioada în care aţi lucrat ca funcţionar public, lucrurile s-au schimbat sau nu în privinţa comunicării*, 52% dintre respondenţi au răspuns că au fost schimbări pozitive, iar 40% considerau că lucrurile stagnează.

Managementul public este perceput ca *neschimbat* ceea ce constituie o explicaţie, inclusiv, pentru schimbările lente ale procesului comunicării publice. Chestionaţi asupra efectelor pe care intrarea Romaniei în UE le va avea asupra administraţiei, respondenţii consideră, într-un procent destul de mare, 71% că lucrurile se vor schimba în bine, 9% dintre cei chestionaţi apreciază că lucrurile vor sta la fel, iar 2% ca situaţia se va schimba în rău.

Perspectiva integrării europene se traduce, la nivelul funcţiei publice, printr-un optimism cvasigeneral, şi prin percepţia unor dinamici pozitive,

[2] Agenţia pentru Strategii Guvernamentale, http://www.publicinfo.ro/library/sc/s_bp.pdf, accesat în 01.07.2011.

mai puţin în sfera relaţiilor interpersonale- independente de procesul de integrare, dinamici ce vor conduce, totuşi, la creşterea volumului de muncă, dar şi a oportunităţilor şi a şanselor de promovare sau la reducerea fenomenului corupţiei.

Comparativ, raportul dintre administraţia publică romanească şi cea europeană este unul dezechilibrat de diferenţa de standard, programul şi volumul de muncă sunt singurele aspecte percepute, cel mai frecvent, ca fiind similare celor din Uniunea Europeană.

Atuurile administraţiei publice, din perspectiva celor care activează ca funcţionari publici sunt *potenţialul resurselor umane*, potenţial a cărui expresie este dată şi de modul *relaţionării cu publicul, stabilitatea locului de muncă,* lipsa „seismelor" socio-profesionale din sistemul administrativ.

Aspectele negative sunt identificate în sfera *salarizării, a motivării necorespunzătoare*, dar şi a *birocraţiei,* a *corupţiei* şi a *legislaţiei inadecvate*. Problemele din sistemul administrativ au, în opinia respondenţilor, o dublă origine majoră, *lipsa fondurilor*, transpusă şi într-o salarizare precară, dar şi *cadrul legislativ.*

La întrebarea: *cum aţi aprecia că sunt cei mai mulţi dintre funcţionarii publici din români?*, 17% dintre respodenţii au considerat că funcţionarii publici sunt foarte pregătiţi, 26% au considerat că sunt pregătiţi şi doar 5% au considerat că funcţionarii sunt total nepregătiţi.

La întrebarea referitoare la modul în care funcţionarii publici români comunică cu publicul, s-au înregistrat următoarele răspunsuri: 13% sunt de părere că există o comunicare foarte bună, 23% consideră că funcţionarii comunică bine, 41% sunt de părere că funcţionarii nu comunică nici bine, nici prost, 14% susţin că funcţionarii comunică prost şi 6% consideră funcţionarii ca fiind foarte proşti comunicatori în relaţia cu publicul.

Necesitatea pregătirii profesionale continue rezidă şi din cunoştinţele despre legi-cheie a funcţionării cadrului instituţional public din România. Numai 77% dintre cei intervievaţi au auzit de legea 52/2003 privind transparenţa decizională în cadrul administraţiei publice, cunoştinţele despre fiind notate cu o medie de 6.5 pe o scală de la 1 la 10. Legea 544/2001 privind liberul acces al cetăţenilor la informaţii de interes public, este mai cunoscută în rândul corpului funcţionarilor, 86% dintre respondenţi având cunoştinţă de ea.

Satisfacţia profesională, analizată pe dimensiuni relevante, ne indică plusuri de satisfacţie în cazul *dimensiunii relaţionale* (relaţiile cu colegii, şefii, subalternii) şi minusuri în cazul *recompenselor, a dimensiunii motivaţionale* (salariu, posibilitatea de a promova, oportunităţi de valorificare a potenţialului propriu). Analizând datele constatăm că nivelul de satisfacţie faţă de locul de muncă creşte odată cu înaintarea în vârstă dar şi o dată cu acumularea de vechime şi este mai scăzut în mediul rural decât în cel urban şi mai ridicat în Transilvania decât în Sud.

Notând de la 1 la 10 (1 – prestigiu minim, 10 prestigiu maxim) prestigiul unui set de 12 profesii, funcţionarii au configurat o ierarhie a prestigiului profesional, ierarhie care are în primele locuri profesii precum cea de medic (medie 8.4), om de afaceri (8.3) sau avocat (8.2) iar pe ultimele locuri profesii muncitor calificat (6.4), poliţist (7.2) şi funcţionar public (7.4).

Siguranţa locului de muncă, *şansa unei cariere* şi *faptul că e captivantă* sunt considerate punctele tari ale profesiei de funcţionar public. La cealaltă extremă, aspectele cele mai puţin plăcute sunt considerate a fi *volumul ridicat de muncă, solicitarea intelectuală* şi *stresul.* În privinţa oferirii unui sfat unei rude apropiate în privinţa urmării unei cariere în administraţia publică, opiniile sunt împărţite: 30% ar oferi un sfat pentru a urma o carieră în administraţie, 27% ar oferi un sfat împotriva unei cariere de funcţionar în timp ce 35% nu ar oferi niciun sfat. Interesant este şi faptul că venitul obţinut nu joacă un rol semnificativ în această privinţă, neexistând diferenţe semnificative statistic între aceste trei grupuri.

Peste o treime dintre funcţionari (36%) au luat în calcul schimbarea locului de muncă. Totuşi, mai mult de jumătate (54%) dintre funcţionari îşi văd viitorul, locul unde vor lucra peste 5 ani, în cadrul actualei instituţii. Dintre cei care consideră că vor lucra în altă instituţie, cei mai mulţi vor să devină întreprinzători sau consideră că vor lucra într-o altă instituţie publică.

În privinţa consultării în legătură cu deciziile luate în instituţie, circa 37% dintre respondenţi menţionează că sunt des sau foarte des consultaţi cu privire la deciziile care se iau în instituţia din care fac parte. Frecvenţa consultării angajaţilor de către superiorul ierarhic în privinţa unor probleme apărute este de asemenea una preponderent pozitivă având în

vedere structura mai degrabă inflexibilă a instituţiilor publice: astfel, 44% dintre respondenţi declară că au fost consultaţi în ultima săptămână şi alţi 27% în ultima lună, cu alte cuvinte 71% dintre angajaţii instituţiilor publice anchetate au participat/au fost consultaţi/au fost implicaţi într-un fel sau altul în ultima lună în decizii luate la nivelul instituţiei sau al departamentului din care fac parte.

Caracterizarea relaţiei cu superiorul ierarhic este de asemenea pozitivă pentru cea mai mare parte a respondenţilor. Deşi acest răspuns poate fi într-un grad mai mare afectat de dezirabilitate socială, 81% declară că relaţia cu superiorul ierarhic este mai degrabă una bazată pe colaborare şi cooperare.

Relaţiile la locul de muncă şi atmosfera de la locul de muncă sunt aspecte puternic valorizate pozitiv de către respondenţii anchetei. Contrar unui stereotip referitor la faptul că în mediul public fiecare „îşi vede de ale lui", 76% dintre angajaţi declară că relaţia cu colegii este una bazată pe cooperare şi colaborare, 50% sunt ajutaţi aproape întotdeauna de către colegi atunci când au de îndeplinit o sarcină grea iar 60% discută aproape întotdeauna cu colegii despre problemele apărute la serviciu. Relaţionarea şi cooperarea sunt, aşadar, la nivel general, caracteristice modului de muncă în instituţiile publice. Situaţia este similară în ceea ce priveşte atmosfera la locul de muncă: 94% dintre respondenţi afirmă că atmosfera la locul de muncă este plăcută sau foarte plăcută.

Toate aceste aspecte relevă faptul că, cel puţin la nivel declarativ, din punct de vedere al structurii relaţionale şi decizionale, locul de muncă într-o instituţie publică este unul mai degrabă atractiv pentru cei care sunt acolo. Dincolo de posibila prezenţă a unui proces de auto-valorizare personală (care poate fi transferat şi asupra mediului în care activăm, cu alte cuvinte valorizăm acest loc de muncă tocmai pentru că muncim acolo), indicatorii relevă totuşi un mediu relaxat, non-conflictual, nu neapărat bazat pe relaţii de autoritate, în care angajaţii discută problemele care apar şi se ajută reciproc în scopul rezolvării lor.

În septembrie 2011, pe site-ul Agenţiei pentru Strategii Guvernamentale, au fost publicate rezultatele studiului privind "Evaluarea si suportul politicilor publice în România prin intermediul unui sondaj sociologic panel."[3]

[3] http://www.publicinfo.gov.ro/library/Raport-val-doi-grafice.pdf, accesat în 15.09.2011.

Metodologia utilizată:

- universul investigat**:** populaţia neinstituţionalizată cu vârste peste 15 ani din România;
- volumul eşantionului: 15.073 persoane;
- modalitatea de intervievare: chestionar aplicat faţă în faţă la domiciliul respondenţilor de către un operator de interviu;
- eroare teoretică maxim tolerată: +/- 0.8% la un nivel de încredere de 95%. Eşantionul este reprezentativ pentru populaţia investigată;
- tipul eşantionului: probabilist, stratificat, bistadial, cu stratificare în primul stadiu în funcţie de:
  - aria culturală (18 arii culturale);
  - tipul localităţii (3 tipuri de localități urbane și 5 tipuri de localități rurale);
- ancheta de teren, prelucrarea datelor, rapoarte de cercetare: au fost realizate de TOTEM Communication în perioada iulie – septembrie 2011.

Acest studiu cuprinde mai multe secţiuni, cea care ne interesează pe noi este secţiunea Administraţia Publică.[4]

La întrebarea*: În ultimii doi ani dumneavoastră credeţi că s-a schimbat modul de funcţionare a administraţiei publice din România?*, s-au înregistrat următoarele răspunsuri: da, modul de funcţionare s-a schimbat în bine – 14%; da, modul de funcţionare s-a schimbat în rău – 21%; nu, modul de funcţionare nu s-a schimbat – 48%.

La întrebarea: *Dumneavoastră aţi auzit de Legea 544/2001 privind liberul acces al cetăţenilor la informaţiile de interes public*?, doar 19% dintre respondenţi au spus că au auzit, pe când 79% spun că nu au auzit.

În ceea ce priveşte Legea 52/2003 privind transparenţa decizională în cadrul administraţiei publice, 13% dintre cetăţenii intervievaţi au auzit de ea, 85% nu au auzit.

Întrebaţi dacă au folosit vreodată prevederile acestei legi în relaţia cu autorităţile publice cetăţenii au răspuns astfel: 69% - nu, 13% -da, 18% - nu ştiu/nu răspund.

[4] http://www.publicinfo.gov.ro/library/Raport-val-doi-grafice.pdf, pp. 67-72.

Răspunsurile au fost similare şi în legătură cu folosirea prevederilor Legii 544/2001 în relaţia cu autorităţile publice.

Prin prezentarea aceste două studii am vrut să conturăm un cadru general al imaginii instituţiilor administraţiei publice şi vorbim aici şi despre imaginea interioară şi cea exterioară.

III.2. Bariere în comunicarea organizaţională

Luminiţa Gabriela Popescu[5] susţine că problema majoră cu care se confruntă participanţii la procesul de comunicare organizaţională este aceea de a obţine informaţie adecvată în timp real, adică la locul şi momentul potrivit, pentru ca această informaţie să aibă efectul aşteptat, în condiţiile în care manifestările permanente ale complexităţilor fac adesea dificilă stabilirea *locului corect*, a *momentului potrivit* şi a *informaţiei adecvate*.

Prezentăm în continuare o sinteză a barierelor în comunicarea organizaţională, aşa cum sunt văzute ele de către L.G. Popescu.

Tabelul nr. 8. ***Bariere în comunicarea organizaţională***

Elemente	**Semnificaţie**
1. Cuantificarea	Informaţia variază în măsura în care ea poate fi cuantificabilă; Informaţia cuantificabilă are întâietate faţă de cea ne-cuantificabilă în luarea deciziilor.
2. Verificarea	Informaţia variază în măsura în care ea poate fi supusă verificării externe.
3. Neutralitatea	Informaţia este foarte rar utilizată într-un mod complet neutru.
4. Raritatea	Informaţia este o resursă costisitoare şi rară.
5. Reţelele de comunicare formale şi informale	Ierarhiile adesea merg chiar dacă ele nu sunt impuse asupra reţelelor de comunicare informală.
6. „Păzitori de bariere" (gatekeepers)	Aceştia controlează accesul şi interpretează informaţia de-a lungul barierelor fizice, sociale, şi tehnice.
7. Parţialitatea	Informaţia păstrată şi transmisă este cel mai adesea parţială şi reflectă interesele şi resursele existente.
8. Suprimarea	Unele informaţii pot fi conştient sau subconştient ignorate dacă ele pun sub semnul întrebării sau sunt contrare punctului de vedere dominant.

Sursa: Luminiţa Gabriela Popescu. *Comunicarea în administraţia publică*, ediţia a doua revizuită şi adăugită, Editura Economică, Bucureşti, 2007, p. 237.

[5] Luminiţa Gabriela Popescu. *Comunicarea în administraţia publică*, ediţia a doua revizuită şi adăugită, Editura Economică, Bucureşti, 2007, p. 231.

Autoarea mai adaugă că eficienţa în comunicarea organizaţională este expresia faptului că mesajul transmis este recepţionat adecvat şi are efectul scontat asupra receptorului, efect transmis, prin feed-back, emiţătorului. Cele opt bariere comunicaţionale prezentate anterior afectează profund eficienţa prin distorsionarea mesajului transmis: emiţătorul nu deţine întreaga informaţie şi/sau o informaţie corectă încă de la început, informaţia este recepţionată distorsionată, informaţia poate fi parţial sau în totalitate omisă fie de către emiţător, fie de către receptor, feed-back-ul nu funcţionează. Comunicarea eficientă nu este un concept absolut, ci depinde foarte mult de punctele de vedere şi interesele părţilor implicate în procesul de comunicare.[6]

Pentru a putea fi depăşite aceste bariere comunicaţionale, se poate recurge la diferite strategii şi metode de abordare. L.G. Popescu prezintă o sinteză a acestor strategii posibile, sub formă de tabel:

Tabelul nr. 9. ***Strategii de reducere a barierelor de comunicare***

Categorii	Caracteristici
Tactici pentru emiţător	• încurajarea comunicării în dublu sens şi a feed-back-ului; • acordarea unei atenţii sporite limbajului utilizat; • cultivarea şi menţinerea credibilităţii; • manifestarea unei sensibilităţi faţă de percepţia receptorului.
Tactici pentru receptor	• dezvoltarea abilităţilor de bun ascultător; • manifestarea unei sensibilităţi faţă de percepţia emiţătorului.
Tactici comune	• verificarea corectitudinii mesajelor după emisie sau recepţie; • regularizarea fluxului informaţional.

Sursa: Luminiţa Gabriela Popescu. *Comunicarea în administraţia publică*, ediţia a doua revizuită şi adăugită, Editura Economică, Bucureşti, 2007, p. 248.

Aceste bariere comunicaţionale, împreună cu strategiile de depăşire, prezentate anterior, sunt chestiuni valabile şi aplicabile pentru orice organizaţie. În raport cu aceste consideraţii, dificultăţile procesului de comunicare în administraţia publică sunt cauzate de:[7]

- componentele procesului de comunicare: emiţător, receptor, relația emiţător-receptor, mesaj, canal de comunicare;

[6] *Ibidem*, pp. 237-238.
[7] *Ibidem*, pp. 248-249.

- caracteristicile individuale ale entităţilor implicate în procesul de comunicare;
- contextul organizaţional în care se desfăşoară comunicarea;
- specificitatea organizaţiilor publice.

Administraţia publică se raportează la două elemente componente, esenţiale şi indispensabile: elementul structural-organic şi elementul funcţional:[8]

a) Administaţia constituie un corp intermediar, creat în vederea acţiunii

Fiind un corp intermediar creat pentru acţiune, administraţia este subordonată atât guvernului, care îi prescrie ce trebuie să facă, îi numeşte şefii îi furnizează mijloacele, cât şi dreptului legii, care îi stabileşte obiectivele îi fixează limitele, îi impune respectul unor garanţii.

Personalul din administraţie trebuie să beneficieze de acea pregătire profesională, teoretică şi practică, prin care să ajungă la un *limbaj comun*, necesar pentru a aplica în mod uniform deciziile politice.

Deoarece şefii autorităţilor administrative sunt numiţi pe criterii politice, există riscul fie ca aceştia să nu cunoască pe deplin, fie să nu reuşească să înţeleagă domeniul pe care îl coordonează, situaţii în care, cu certitudine, apar dificultăţi de comunicare între funcţionarii publici şi manager.

Schimbarea şefilor, se poate, în anumite cricumstanţe, reflecta negativ asupra procesului de comunicare, datorită rezisteţei la schimbare manifestată de funcţionarii publici.

Structurile organizatorice şi regulamentele de organizare şi funcţionare ale organizaţiilor publice sunt prevăzute în acte normative (legi, ordonanţe, hotărâri), iar modificarea lor trebuie realizată tot printr-un act normativ. În plus, presiunile perrmanente exercitate de mediul societal se răsfrâng asupra managementului public ale organizaţiilor şi, în consecinţă, demersurile manageriale sunt orientate cu prioritate spre reducerea acestor presiuni, proiectarea ajustărilor trecând pe locul secund, în ciuda faptului că focalizarea asupra rezolvarii acestor aspecte ar reduce presiuniile externe şi ar contribui la ameliorarea performanţelor;

[8] Vom prezenta în continuare o sinteză a informaţiilor conţinute în capitolul „Barierele de comunicare în administraţia publică", în Luminiţa Gabriela Popescu. *op. cit.,* pp. 248-262.

b) Administraţia este ierarhizată şi ordonată

Administraţia este ierarhizată, adică divizată pe verticală si pe orizontală. Ierarhia adinistrativă asigură coeziunea şi disciplina administraţiei; ea permite guvernului să subordoneze administraţia iar, în interiorul administraţiei însăşi, facilitează transmiterea ordinelor prin relee succesive, repartizarea responsabilităţilor şi supravegherea execuţiei.

Această caracteristică poate determina apariţia unor probleme de comunicare, datorită existenţei unui număr prea mare de verigi care intervin în procesul de comunicare. Multe dintre autorităţile administrative sunt înalt ierarhizate, predominând încă centralizarea serviciilor publice. Pentru a evita producerea de întârzieri în transmiterea informaţiilor, uneori sunt emise anumite nivele ierarhice, ceea ce determină perturbarea climatului organizaţional şi instaurarea unor stări conflictuale. Cei omişi în procesul de comunicare pot încerca sentimente de instatisfacţie care, dacă nu sunt depăşite prin oferirea unor explicaţii, constituie una dintre cauzele apariţiei barierelor comunicaţionale.

c) Administraţia este formalistă, scrisă şi birocratică

Adminstraţia acţionează după anumite proceduri, întocmite conform unor precedente tributare unui tradiţionalism administrativ recunoscut prin încurajarea rutinei şi temporizarea ritmului de acţiune. În plus, iniţiativele individuale sunt prea puţin sau deloc susţinute ceea ce, în timp, va contribui la închiderea canalelor de comunicare dintre funcţionarii publici şi management.

Administaţia este scrisă, în sensul că are la bază documente, fapte, decizii, consemnate în documente conservate în scris.

O primă problemă majoră cu care se confruntă o organizaţie de tip birocratic este legată de consecinţele specializării. Cu toate că specializarea birocratică, din perspectivă teoretică, oferă garanţia creşterii eficienţei, din punct de vedere pragmatic, poate fi o sursă generatoare de dificultăţi în funcţionarea organizaţiei.

Conform principiului specializării, specialistul sau expertul joacă un rol extrem de important într-o structură birocratică. În virtutea acestui rol, el poate încerca să monopolizeze informaţiile pe care le deţine ca expert,

ceea ce va conduce, în unele situaţii, la o dependenţă inversă a relaţiei superior-subordonat, respectiv superiorul va tinde sa fie total dependent de subordonat. La aceasta se poate adauga şi o concepţie măgulitoare (autosuficientă) despre sine, ce izvorăşte din convingerea că, datorită informaţiilor pe care le deţine, este singurul în masură să emită judecăţi obiective.

Toate acestea reprezintă bariere comunicaţionale şi conduc, în mod inerent, la conflicte şi tensiuni între specialişti şi persoanele care deţin autoritatea în organizaţie.

Cea de-a doua problemă importantă cu care se confruntă organizaţia birocratică este generată de procesul de luare a deciziilor. Decidenţii de la nivelurile superioare ale conducerii trebuie să se bazeze pe informaţiile furnizate de subordonaţi. Aceasta implică necesitatea de sintetizare a informaţiei care este transmisă de la nivelurile inferioare spre cele superioare ale conducerii organizaţiei. În aceste condiţii, fiecare funcţionar acţionează ca un filtru de date pentru superiorul lui imediat care, la rândul lui, este şi el un filtru pentru superiorul său. Odată ce informaţia, astfel filtrată, ajunge la nivelul decizional, decindenţii se confruntă cu problema alegerii variantei optime dintr-un set de decizii ce au fost formulate, de fapt, de funcţionarii inferiori. În procesul de transmitere a fluxului informaţional, de la nivelurile inferioare spre cele superiaore, informaţii importante pot fi *pierdute pe drum,* datorită faptului că funcţionarii inferiori le consideră ca fiind neimportante. Un alt risc determinat de acest parcurs al fluxului informaţional se referă la faptul că informaţia poate fi concentrată într-un punct unde valoarea sa adevărată este denaturată.

Cea de-a treia problema majoră, pentru o structură birocratică complexă, este expresia lipsei de disponibilitate manifestată în direcţia definirii clare şi concise a obiectivelor organizaţionale generale.

Diferitele entităţi subordonate, profitând de definirea ambiguă sau vagă a obiectivelor organizaţionale, le *traduc* în funcţie de propriile interese.

Obiectivele generale sunt stabilite prin actele normative de înfiinţare a autorităţilor administrative, iar prin regulamentul de organizare şi funcţionare obiectivele trebuie operaţionalizate. În cele mai multe cazuri, în regulament obiectivele generale sunt copiate, pur şi simplu, ceea ce creează posibilitatea ca grupurile de interese din organizaţie să dispună de un grad

ridicat de libertate în interpretarea obiectivelor. Neuniformitatea punctelor de vedere referitoare la obiectivele organizaţionale afectează în mod considerabil performanţele, dar şi imaginea instituţiei publice.

În plus, proiectarea sistemelor de evaluare a obiectivelor va fi, în mod direct, influenţată de neprofesionalismul demersului managerial concretizat prin opiniile şi divergenţele existente cu privire la definirea obiectivelor organizaţiei.

Construirea şi dezvoltarea unui climat comunicaţional reprezintă, de asemenea, un prag critic pentru birocraţie. Munca strict specializată conduce, în cele mai multe situaţii, la conformism şi monotonie, la scăderea interesului şi a satisfacţiei faţă de activitatea realizată, încurajează gândirea de grup în defavoarea iniţiativei individuale. Necesitatea conformării tuturor funcţionarilor la regulile formale ale organizaţiei are drept consecinţă instalarea stereotipiei şi, în ultimă instanţă, dezumanizarea relaţiilor dintre funcţionari. Un astfel de climat este, mai degrabă, favorabil apariţiei barierelor comunicaţionale decât unei comunicări eficiente.

d) Administraţia este compartimentată vertical şi orizontal

Administraţia este divizată în grupe de servicii: ministere, agenţii independente, societăţi naţionale sau corporaţii publice, cu serviciile din cadrul lor. Fiecare dintre acestea sunt, la rândul lor, divizate în unităţi mai mici de tipul direcţiilor, birourilor ş.a.

Administraţia este împărţită apoi în sectoare orizontale: administraţii centrale, servicii exterioare, serviciile celoctivităţilor locale.

Această compartimentare verticală şi orizontală este sursa apariţiei unor probleme de coordonare şi comunicare, centralizare si descentralizare.

e) Administraţia este permanentă, ea necesită, din ce în ce mai mult, cunoaştere şi tehnicitate

Deoarece sarcinile administraţiei au devenit din ce în ce mai complexe, cunoaşterea, competenţa, tehnicile speciale constituie principale repere ale performanţei. Dezvoltarea profesională a funcţionarilor ce ocupă funcţii de conducere sau a potenţialilor conducători este o exigenţă ce trebuie satisfăcută fără rezerve. Promovarea în funcţii de conducere a unor funcţionari cărora le lipsesc cunoştinţele şi/sau experienţa necesară poate sta la baza

apariţiei unor bariere comunicaţionale. Organizarea unor cursuri consistente de formare şi perfecţionare, precum şi încurajarea participării reale la acestea, oferă, cu o probabilitate rezonabilă, altenativa reducerii dificultăţilor în procesul de comunicare. În plus, barierele comunicaţionale afectează şi relaţiile externe dezvoltate de administraţia publică, în mediul societal, cu entităţi de tipul organizaţiilor neguvernamentale şi mass-media.

Cunoaşterea contextului şi a formelor în care se manifestă barierele comunicaţionale are un aport remarcabil atât din perspectiva intervenţiei, în sensul prevenirii apariţiei lor, cât şi din perspectiva dezvoltării unor strategii specifice reducerii şi, chiar, eliminării acestora.

Administraţia publică nu poate fi analizată decât în contextul societal în care există şi îşi desfăşoară activitatea. Societatea trebuie înţeleasă ca un ansamblu de sisteme şi subsisteme economice, sociale, culturale şi politice interconectate şi relaţionând permanent.

Aflată într-un contact permanent şi direct cu mediul societal, administraţia preia *„şocurile"* provenite de la acesta, şi încearcă să le răspundă prin iniţierea, la nivel organizaţional, unor demersuri orientate spre schimbări, transformări, reechilibrări. Pe de altă parte, orice transformare sau schimbare este resimţită şi în exterior, administraţia influenţând şi modelând la rândul ei mediul societal.

Comunicarea dintre diferitele instituţii ale administraţiei publice este mult îngreunată de gradul ridicat de specializare a fiecăreia, neacordarea importanţei cuvenite colaborării care trebuie să existe între instituţii (există mai degrabă o competiţie între acestea, explicabilă prin lupta pentru resurse), lipsa unei *imagini globale* a administraţiei şi, implicit, modul în care se intrerelaţionează elementele componente (instituţiile trebuie să aibă acces la această viziune de ansamblu a administraţiei în cadrul căreia să îşi poată identifica poziţia şi rolul atribuit în procesul de creştere a eficienţei administraţiei publice).

Bariere comunicaţionale apar şi între administraţia publică şi cetăţeni. Din punct de vedere al legislaţiei în vigoare, instituţiilor publice le revine responsabilitatea informării cetăţenilor (informare exactă şi simplă), primirii lor în audienţă şi consultării acestora în problemele care-i privesc.

III.3. Cultura organizaţională în contextul unei instituţii publice

L.G. Popescu[9] subliniză că elementele care conferă particularitate organizaţiilor din sistemul administraţiei publice şi care îşi pun amprenta asupra culturii organizaţionale şi, implicit, asupra comunicării, îşi au originea în menirea şi în natura activităţii administraţiei publice: organizarea executării şi execuţia legilor în scopul realizării interesului general al cetăţenilor. Binele comun sau interesul general reprezintă un set de obiective recunoscut prin lege şi, în consecinţă, investit cu valoare politică, obiective a căror materializare revine administraţiei publice.

Orice formă de manifestare a organizaţiilor publice devine posibilă doar în contextul existenţei unui cadru normativ general şi a unor legi speciale, în care sunt stipulate obiectivele fiecărei organizaţii, sistemul de organizare şi funcţionare, locul deţinut în cadrul sistemului administraţiei publice, modul de constituire şi de alocare a resurselor sale (financiare, materiale, umane, informaţionale).

În funcţie de locul ocupat de organizaţie în sistemul administraţiei publice, pot fi identificate, într-o abordare simplificată, două categorii de culturi administrative:

- *Cultura puterii,* caracterizată prin centralism. Strategia de comunicare la nivel organizaţional, este purtătoarea elementelor specifice unui control strict: constrângere şi dirijare, transfer unilateral de informaţie. Stilurile individuale de comunicare sunt de tip *blamare* (găsirea vinovatului, stil critic şi acuzator) şi *informare-dirijare* (darea de explicaţii, instrucţiuni, dispoziţii, atitudine de controlor/dominare, iar motivarea este de tipul: sarcină, deci trebuie îndeplinită obligatoriu);
- *Cultura rolului,* caracterizată prin existenţa unor sectoare specializate, un grad înalt de formalizare şi control realizat pe baza regulilor şi a procedurilor speciale. Stilurile de comunicare individuale adoptate sunt de tipul *blamare, informare-dirijare şi convingere,* aceasta din urma aplicată doar atunci când se doreşte

[9] Luminiţa Gabriela Popescu. *Comunicarea în administraţia publică*, ediţia a doua revizuită şi adăugită, Editura Economică, Bucureşti, 2007, p. 267-268.

obţinerea acceptării unui plan sau a unei schimbari. Strategiile la nivel organizaţional sunt de control şi de structurare (în cazul implementării schimbării, restabilirea ordinii se realizează prin transmiterea permanentă de instrucţiuni).

În ambele situaţii, climatul organizaţional este defensiv, atitudinea fiind una de evaluare şi control permanent (idei sau puncte de vedere impuse). Stilurile de comunicare menţionate creează reacţii care, pe termen lung, nu fac decât să reducă performanţele organizaţiei publice. Astfel, schimbările comportamentale generate de stilul *blamare* se menţin o perioadă scurtă de timp şi numai ca urmare a ameninţării implicite sau explicite; stilul *informare-dirijare* are ca rezultat acceptarea pasivă, resentimente, tendinţa spre sabotaj subtil a acţiunilor şi a dispoziţiilor primate; stilul *tip convingere* are calitatea de a motiva funcţionarii publici, dar efectele sunt resimţite, de asemenea, doar pe termen scurt.

Coerenţa culturii organizaţionale conduce esenţial la creşterea efcienţei comunicării. Fără a minimaliza importanţa celorlalte componente ale culturii, Popescu[10] argumenteză în favoare evidenţierii implicaţiilor deosebite ale reînoirii menalităţii funcţionarilor publici asupra dezvoltării şi eficientizării procesului de comunicare.

Schimbarea mentalităţii, este o schimbare dificilă care urmareşte, prin dezvoltarea unor abilităţi şi obiective noi, diseminarea cunoştiinţelor în interiorul organizaţiei, precum şi cultivarea reflexelor de adaptare la mediu.

Spiritul de a învăţa şi de a creşte profesional este ceea ce animă funcţionarii, şi în final, organizaţia publică. Pe măsură ce relaţia, prin care funcţionarul public se raportează la mediul intern al organizaţiei, evoluează, are loc o schimbare de mentalitate: starea de pasivitate este abandonată, iar locul acesteia este luat de o stare de implicare totală a funcţionarilor, exprimată prin asumarea responsabilităţilor faţă de propria lor dezvoltare profesională şi personală.

Pe fondul unei culture solide, funcţionarii publici renunţă la vechile mentalităţi definite doar în termenii de recompense materiale aşteptate, în

[10] *Ibidem*, p. 269.

favoarea unor mentalităţi noi, în care dezvoltarea personală devine dominantă. Legaturile create în aceşti termeni sunt mai puternice decât cele bazate doar pe recompense materiale aşteptate.

Înnoirea culturii organizaţionale se referă la componenta umană a transformării administraţiei publice şi vizează dezvoltarea unor abilităţi şi obiective noi a căror contribuţie la regenerarea administraţiei publice este seminificativă. Este o schimbare subtilă şi dificilă prin care se urmareşte diseminarea rapidă a cunoştiinţelor în interiorul organizaţiei, precum şi cultivarea reflexelor de adaptare la un mediu ostil, aflat în permanentă schimbare.

Legăturile dezvoltate în aceşti termeni sunt mai puternice decât cele bazate doar pe recompense materiale aşteptate. În plus, acest tip de conexiuni tinde să depăşească graniţele dintre salariat şi mediu, formând în interiorul organizaţiei adevarate reţele. Dacă acestea sunt supuse presiunilor unor forţe motrice, efectul va fi cel dorit, şi anume schimbarea mentalităţilor membrilor organizaţiei.

Kotler şi Lee[11] susţin că toate organizațiile sunt expuse noilor provocări şi acţiunilor întreprinse de noii concurenţi, oricare dintre acestea putând impune o restructurare a organizaţiei sau dispariţia acesteia. Instituţiilor sectorului public nu le este garantată existenţa sau nivelul finanţării. Asemenea firmelor, ele trebuie să aibă o concepţie strategică, trebuie să aibă în vedere practici noi, eficiente, trebuie să inoveze, trebuie să ştie să-şi prezinte meritele publicului general şi categoriilor de public care plătesc impozite sau le urmăresc activitatea.

[11] Philip Kotler, Nancy Lee. *Marketing în sectorul public*, traducere de Dan Criste, Ed. Meteor Press, Bucureşti, 2008, p. 19.

PARTEA A II-A. RELAŢIA ANGAJAT–PUBLIC–ORGANIZAŢIE. CERCETAREA EMPIRICĂ

Designul cercetării

Această parte a lucrării investighează, din punct de vedere empiric, percepţia publicurilor asupra unei organizaţii şi modul în care calitatea relaţiei angajat-organizaţie şi angajat-public influenţează calitatea relaţiilor dintre organizaţie şi public, pe baza studiului de caz realizat în Primăria Cluj-Napoca.

Întrebările de cercetare de la care porneşte acest demers metodologic sunt următoarele:

1. Cum este reflectată în presa locală activitatea organizaţiei?
2. Cum descriu participanţii la studiu practica de relaţii publice din cadrul organizaţiei?
3. Cum descriu angajaţii sistemul de comunicare internă din cadrul organizaţiei?
4. Cum caracterizează participanţii la studiu climatul organizaţional pentru construirea de relaţii interne şi externe?
5. Ce înţeleg participanţii la studiu prin relaţia organizaţie-public?
    a. Când au perceput participanţii la studiu că au dezvoltat o relaţie organizaţie-public?
    b. Cum este caracterizată calitatea acestei relaţii?
    c. Prin ce se caracterizează o relaţie organizaţie-public reciproc avantajoasă?

6. Ce fel de angajament organizaţional au angajaţii participanţi la studiu?
7. Cum influenţează calitatea relaţiei angajat-organizaţie construirea relaţiei angajat-public?
8. Cum afectează calitatea relaţiei angajat-public evaluarea de către public a organizaţiei?

Prin acest studiu ne-am propus să înţelegem în profunzime procesul de construirea a unei relaţii într-un context clar reprezentat de practica de relaţii publice dintr-o organizaţie, în cazul nostru, Primăria Cluj-Napoca.

Vom încerca să înţelegem modul în care relaţiile sunt iniţiate, construite şi menţinute într-un cadru real al unei organizaţii.

În cadrul studiului nostru intenţionăm să explorăm relaţiile complexe dintre variabile cum sunt relaţiile organizaţionale interne şi relaţiile organizaţionale externe.

Ipotezele şi întrebările de cercetarea din acest studiu sunt axate pe investigarea modului în care teoriile funcţionează într-un context organizaţional specific. Tocmai acesta este motivul pentru care am ales să folosim în lucrarea noastră studiul de caz[1].

Yin defineşte studiul de caz ca fiind "o investigaţie prin care se cercetează un fenomen contemporan în contextul său de viaţă reală, în special când graniţele dintre fenomen şi context nu sunt foarte bine delimitate […] şi se bazează pe mai multe surse de dovezi."[2] Din această definiţie înţelegem că strategia studiul de caz trebuie folosită atunci când se doreşte, în mod deliberat, studierea condiţiilor contextuale.

Septimiu Chelcea[3] face precizarea că studiul de caz nu reprezintă o metodă sau o tehnică de cercetare ci o strategie de abordare, cel mai adesea calitativă, a socioumanului.

În aceeaşi ordine de idei, Stake susţine că studiul de caz nu este atât o alegere metodologică cât o alegere a ceea ce urmează să fie studiat.[4]

---

[1] În literatura anglo-saxonă termenul este *case study*.

[2] R Yin. *Case study research*, Newbury Park, CA: Sage, 1994, p. 13.

[3] Septimiu Chelcea. *Metodologia cercetării sociologice. Metode cantitative şi calitative*, ediţia a treia, Editura Economică, Bucureşti, 2007, p. 598.

[4] R. Stake. "The case study method in social inquiry", în R. Gomm, M. Hammersley, P. Foster (Eds.). *Case study methods*, Thousnad Oaks, CA: Sage, 2000, p. 19.

Chelcea precizează în studiile de caz sunt utilizate fie metode cantitative (anchetele şi sondajele efectuate anterior, datele statistice din registre etc.), fie metode calitative (obeservaţia directă şi observaţia participativă, interviurile individuale şi focus grupurile, documentele personale etc.), fie, în cazul cel mai fericit, combinarea metodelor cantitative şi calitative.[5]

R. Stake distinge trei tipuri de studii de caz: a) studiul de caz de interes intrinsec; b) studiul de caz de interes instrumental; c) studiul de caz colectiv.[6]

Chelcea analizează fiecare dintre aceste tipuri de caz, oferind câte un exemplu pentru fiecare[7]. Studiul de caz de interes intrinsec, spune el, vizează situaţiile ce se întâlnesc extrem de rar: de exemplu, un fenomen istoric unic precum fuga lui Ceauşescu de pe acoperişul clădirii C.C al P.C.R, în decembrie 1989. Un studiu pe această temă ar trebui să se concentreze asupra situaţiei concrete, relevând factorii cu influenţă majoră şi conexiunea acestor factori. Studiul de caz de interes instrumental urmăreşte verificarea unor teorii, cazul în sine fiind de interes secundar. Studiul de caz colectiv constă în identificarea factorilor care apar invariabil în mai multe situaţii.

În funcţie de tipul de întrebare de cercetare, Yin consideră că există trei tipuri de studii de caz: exploratorii, descriptive şi explicative.[8] Dacă cercetarea se concentrează, în special pe întrebarea "ce", avem de-a face cu un studiu exploratoriu. Un studiu de caz explicativ are de-a face cu întrebări de tipul "cum" şi "de ce". Studiul de caz descriptiv se concentrează pe acoperirea informaţiilor de bază şi descrierea exactă a cazului în discuţie.

Având în vedere că studiul nostru caută să răspundă întrebărilor care apar din cercetarea conceptuală a diferitelor teorii şi încearcă să înţeleagă cadrul teoretic plasat într-un context specific, poate fi considerat un studiu de caz instrumental. În ceea ce priveşte tipologia propusă de Yin, studiul nostru poate fi considerat un studiu de caz explicativ deoarece încearcă să afle care este rolul jucat de teoriile relaţionale într-un cadru concret, Primăria Cluj-Napoca.

---

[5] Septimiu Chelcea. *op. cit*., p. 598.

[6] R. Stake. „Case studies", în N.K. Denzin şi Y.S. Lincoln (eds.). *Handbook of Qualitative Research*, Thousnad Oaks, CA: Sage, 1994, p. 237 *apud* Septimiu Chelcea. Metodologia cercetării sociologice. Metode cantitative şi calitative, ediţia a treia, Editura Economică, Bucureşti, 2007, p. 601.

[7] Septimiu Chelcea. *op. cit*.,, pp. 601-602.

[8] R Yin. *op. cit*., p. 14.

În afara acestor două tipologii, prezentate de Stake şi Yin, Chelcea mai face distincţie, având drept criteriu "stilul de cercetare", între studiul de caz: a) cantitativ; b) calitativ; c) mixt. De asemenea, după numărul de "obiecte" cercetate se diferenţiază studiile de caz: a) individuale - asupra unei singure persoane, eveniment, organizaţie etc; b) multiple – asupra mai multor entităţi sociale.[9]

Având în vedere că studiul nostru se bazează pe metode cantitative şi calitative este un studiu de caz mixt. Ca obiect de cercetare avem o singură organizaţie deci avem de-a face cu un studiu de caz individual.

Rezumând, putem spune că studiul nostru de caz este *instrumental, explicativ, mixt şi individual.*

Potrivit lui Hamel, un caz individual este "intermediarul obligatoriu în încercarea de a înţelege natura comună a acţiunilor şi comportamentelor individuale."[10] El explică că o trăsătură singulară a unui fenomen poate fi considerată parte a unui întreg. Mai afirmă şi că singularitatea poate fi definită ca "accentuând generalitatea."[11]

În ceea ce priveşte studiul nostru, nu credem că prin alegerea unui singur caz se pune problema de accentuare a generalităţii. Ceea ce încercăm să facem este o examinare detaliată a unor acţiuni şi evenimente, care, credem noi, expun funcţionarea unor principii teoretice.

Potrivit lui Mitchell, validitatea unui studiu de caz depinde "nu de tipicul sau de reprezentativitate cazului, ci de puterea de convingere a argumentului teoretic."[12]

Incursiunea metodologică va începe printr-o analiză de conţinut a articolelor referitoare la Primăria Cluj-Napoca pentru a vedea care este imaginea acestei instituţii în presa locală clujeană şi cum este prezentată activitatea Primăriei opiniei publice clujene.

Ne vom continua cercetarea prin utilizarea interviurilor semi-structurate aplicate atât în interiorul instituţiei, cât şi în exterior. Vom avea patru ghiduri de interviu semi-structurat: pentru angajaţii din conducerea

[9] Septimiu Chelcea. *op. cit*., p. 602.
[10] J. Hamel. "On the status of singularity in sociology", în *Current Sociology*, vol. 40, 1992, p. 104.
[11] *Ibidem*, p. 108.
[12] C. Mitchell. "Case and situation analysis", în *The Sociological Review*, 1983, p. 207.

instituţiei, pentru angajaţii din biroul de relaţii publice, pentru angajaţii din afara biroului de relaţii publice şi pentru cetăţeni. Interviul semi-structurat va fi utilizat în vederea obţinerii informaţiilor care să lămurească modul în care este percepută legătura dintre cele trei dimensiuni relaţionale: angajat-organizaţie, angajat-public şi oganizaţie-public.

Analiza noastră va continua cu utilizarea unei metode cantitative, şi anume, sondajul de opinie. Prin această metodă ne propunem să obţinem informaţii suplimentare, pe langă cele obţinute prin intermediul interviului semi-structurat, de la cetăţenii Clujului, cu privire la modul în care percep relaţia dintre ei şi Primărie.

Investigarea relaţiilor complexe dintre variabile cum sunt relaţiile organizaţionale interne şi relaţiile organizaţionale externe necesită combinarea metodelor calitative cu cele cantitative în vederea realizării unei cercetări descriptiv-exploratorii.

Capitolul IV

Analiza de conţinut – Primăria Cluj-Napoca în presa scrisă locală

Deşi studiul nostru nu face referire la relaţia dintre Primăria Cluj-Napoca şi presa scrisă locală am considerat că este relevant să vedem cum este prezentată Primăria unei categorii de public importante pentru cercetarea noastră, şi anume cetăţenii. Prin intermediul acestei analize de conţinut am încercat să creionăm imaginea instituţiei pe care o vom analiza în detaliu în capitolele următoare.

Întrebarea de cercetare *Cum este reflectată în presa locală activitatea Primăriei*? reprezintă punctul de început al demersului din această parte a lucrării.

IV.1. Specificul analizei de conţinut

Bernard Berelson, unul dintre sociologii care au contribuit cel mai mult la dezvoltarea tehnicii analizei conţinutului, consideră că „analiza conţinutului este o tehnică de cercetare care are ca obiect descrierea obiectivă, sistematică şi cantitativă a conţinutului manifest al comunicării."[1]

Septimiu Chelcea[2] afirmă că, deşi des citată, această definiţie este discutabilă pentru că se opreşte la indicarea genului proxim, fără a arăta şi diferenţa specifică. Definiţia citată mai sus, continuă Chelcea, reflectă entuziasmul de început al posibilităţilor de cuantificare oferite de tehnica analizei conţinutului documentelor scrise. În timp interesul pentru cuantificare a scăzut, numeroase analize ale conţinutului documentelor sociale îmbinând studiul cantitativ cu cel calitativ.

---

[1] Bernard Berelson. *Content Analysis in Communication Research*, Glencoe, Il: The Free Press, 1952, p. 220 *apud* Septimiu Chelcea. *Metodologia cercetării sociologice. Metode cantitative şi calitative*, ediţia a treia, Editura Economică, Bucureşti, 2007, p. 568.

[2] Septimiu Chelcea. *op. cit.*, p. 568.

Chelcea defineşte anliza conţinutului ca reprezentând „o modalitate cantitativ-calitativă de studiere a comunicării, dar nu numai a conţinutului manifest al acesteia, ci şi a celui latent."[3]

Ole R. Holsti defineşte analiza de conţinut ca reprezentând „acea tehnică de cercetare care permite inferenţe prin identificarea sistematică şi obiectivă a caracteristicilor specifice în cadrul unui text."[4]

În studiul nostru, în cadrul analizei de conţinut vom analiza toate articolele care fac referire la Primăria Cluj-Napoca, apărute timp de 3 luni, în trei publicaţii locale, două cotidiene (Ziua de Cluj şi Monitorul de Cluj) şi un săptămânal (Gazeta de Cluj). Vom analiza articolele apărute în varianta online a ziarelor, în perioada februarie-aprilie 2011. Am ales această perioadă pentru analiză deoarece am vrut să vedem cum era prezentată Primăria Cluj-Napoca în presă, înaintea şi în timpul realizării cercetării noastre, pentru a creiona acea imagine de ansamblu despre care am pomenit la începutul capitolului.

Având în vedere că la momentul analizei noastre niciun ziar local clujean nu era auditat de către Biroului Român de Audit al Tirajelor (BRAT) nu ne-am putut baza alegerea pe tiraje şi am supus analizei ziarele cu cele mai multe articole referitoare la Primăria Cluj-Napoca.

IV.2. Ziarul Ziua de Cluj

Ediţia online a ziarului Ziua de Cluj, în cele trei luni monitorizate, conţine 55 de articole referitoare la Primăria Cluj-Napoca. Din acestea, 41 au peste 500 de vizualizări. Dintre cele 55 de articole, doar şapte sunt negative. Celelalte 48 au un caracter pozitiv sau neutru. Articolul cu cele mai multe vizualizări (1800) este cel intitulat „E gata programul pentru Zilele Clujului. Vezi la ce poţi participa." În acest articol este prezentat programul pentru prima ediţie a Zilelor Clujului- 27 mai-3 iunie 2011. „*Practic e cea mai bună ocazie pentru locuitori şi turişti să descopere frumuseţile ascunse ale oraşului*", este citat primarul Sorin Apostu.

[3] Ibidem. *op. cit.*, p. 568.

[4] Ole R. Holsti. *Content Analysis for the Social Sciences and Humanities*, New York: Addison-Wesley Publishing Company *apud* Septimiu Chelcea. *op. cit.*, p. 569.

Tabelul nr. 10. ***Articolele din ziarul Ziua de Cluj referitoare la Primăria Cluj-Napoca***

Titlu	**Data apariției**	**Autor**	**Numărul de vizualizări**
"Memo 10" se deschide în februarie	1 feb. 2011	Luminița Silea	1415
Primăria despre proiectul de pe Valea Gârbăului: Nu vrem să creăm speranţe	2 feb. 2011	Luminița Silea	1200
Un milion de lei, împărţit anul trecut de primărie diriginţilor de şantier	2 feb. 2011	Luminița Silea	467
Robinetul de pe Cantonului curge încontinuu: gheaţa de pe stradă are jumătate de metru	3 feb. 2011	Mihai Prodan	700
Reabilitarea termică, dezmorţită cu fonduri de la ministerul Elenei Udrea	3 feb. 2011	Luminița Silea	850
Războiul celor 100 de câini continuă	3 feb. 2011	Luminița Silea	720
Lobby pentru Muzeul Literaturii la "Conti"	4 feb. 2011	Bianca Felseghi	800
Ţiganii de pe Cantonului mutaţi în locuinţe sociale pe bani europeni	6 feb. 2011	Mihai Prodan	860
Lucrări de 2 milioane de euro la şcoli, licitate în martie	6 feb. 2011	Luminița Silea	500
Lumina ajunge între blocuri în primăvară	7 feb. 2011	Luminița Silea	720
Primăria merge în instanţă să recupereze datoriile de la chiriaşii ANL	8 feb. 2011	Luminița Silea	600
Garaje ridicate de primărie cu macaraua	9 feb. 2011	Mihai Prodan	800
Un blogger ajută Primăria Cluj să implementeze un sistem de alimentaţie sănătoasă în şcoli	10 feb. 2011	Mihai Prodan	500
Parkingul de pe Mehedinţi va avea 300 de locuri. Primarul ţine secret amplasamentul	10 feb. 2011	Mihai Prodan	912
Amnesty International continuă războiul cu Primăria Cluj pentru romii mutaţi de pe Coastei	10 feb. 2011	Mihai Prodan	800
Primăria lansează proiectul "Mâncare á la Cluj"	10 feb. 2011	Luminița Silea	630
400 de elevi clujeni vor merge gratuit la "Serbările zăpezii"	13 feb. 2011	Ovidiu Cornea	512
Căsătorii online la Primăria din Cluj, astăzi	14 feb. 2011	Ziua de Cluj	400
Modernizarea liniei de tramvai e blocată de contestaţii	14 feb. 2011	Luminița Silea	830
Municipalitatea a aprobat mai multe documentaţii urbanistice în zonă cu o condiţie: proprietarii să cedeze teren Primăriei Cluj-Napoca.	15 feb. 2011	Luminița Silea	920

Titlu	Data apariției	Autor	Numărul de vizualizări
Pocol învinge primăria în procese	16 feb. 2011	Alin Golban	780
PNL acuză primăria că nu apără patrimoniul oraşului	16 feb. 2011	Luminiţa Silea	600
Şase milioane de lei de la UE pentru informatizarea Primăriei Cluj-Napoca	17 feb. 2011	Mihai Prodan	500
Primăria investeşte 15 milioane de lei pentru reabilitarea cinematografelor clujene	20 feb. 2011	Luminiţa Silea	515
Primăria vrea 1,3 hectare în zona gării	21 feb. 2011	Luminiţa Silea	680
106 locuinţe sociale, "la cheie" în 2011	22 feb. 2011	Ziua de Cluj	830
Imobil ilegal, demolare refuzată	23 feb. 2011	Alin Golban	1400
Primăria atribuie teren în Lomb, însă fără utilităţi	27 feb. 2011	Luminiţa Silea	915
Acoperiş verde pe o clădire a Primăriei	1 martie 2011	Kristina Restea	615
191 de persoane solicită locuinţe ANL, în 2011. Momentan, însă, Primăria nu are niciun apartament disponibil	1 martie 2011	Luminiţa Silea	1000
Primăria face licitaţie pentru servicii online performante	2 martie 2011	Ziua de Cluj	400
Primăria a anulat licitaţia pentru skate-parcuri	3 martie 2011	Luminiţa Silea	512
PSD: Primăria Cluj-Napoca plăteşte sume exagerate pe cinematografe, garduri metalice şi uniforme pentru poliţiştii comunitari	7 martie 2011	Mihai Prodan	412
La Cluj, gunoiul e cât casa: primăria ameninţă cu rezilierea contractelor de salubrizare	8 martie 2011	Bianca Felseghi	800
Dansuri la grădiniţă pe imnul PDL	8 martie 2011	Ziua de Cluj	600
Standul României la Târgul de Turism din Berlin are 611 metri pătraţi	9 martie 2011	Ziua de Cluj	400
2.000 de noi locuri de muncă la Cluj-Napoca	10 martie 2011	Luminiţa Silea	870
2% pentru un Cluj capitală culturală europeană	11 martie 2011	Cosmina Fernoaga	600
Nicoară vrea ca Apostu să-şi ceară scuze pentru praful din Cluj	17 martie 2011	Mihai Prodan	1700

Titlu	**Data apariției**	**Autor**	**Numărul de vizualizări**
Firmele de salubritate din Cluj, somate să respecte contractul cu Primăria	21 martie 2011	Mihai Prodan	300
Trei noi parkinguri de cartier în Mănăştur	23 martie 2011	Luminiţa Silea	900
Primăria îi recheamă pe administratori la şcoală	24 martie 2011	Ziua de Cluj	516
Primăria a luat la puricat cursurile de apă din oraş	27 martie 2011	Ziua de Cluj	300
Primăria plantează 12.000 de puieți, cu sprijinul voluntarilor din instituțiile publice	30 martie 2011	Ziua de Cluj	212
Apostu, "primar" şi în PDL Cluj-Napoca	3 aprilie 2011	Valentin Malaescu	830
Asociaţia care repară drumurile din Cluj, penalizată de Primărie	4 aprilie 2011	Ziua de Cluj	420
E gata programul pentru Zilele Clujului. Vezi la ce poţi participa	6 aprilie 2011	Mihai Prodan	1800
ONG-urile acuză Primăria că a proiectat "inadecvat" şi a construit "precar" locuinţe-le modulare pentru ţiganii mutaţi la Pata Rât	7 aprilie 2011	Mihai Prodan	400
61 de cupluri premiate mâine de primarul Apostu pentru 50 de ani de căsnicie neîntreruptă	12 aprilie 2011	Mihai Prodan	470
Garda de Mediu către Primăria Cluj-Napoca: "respectaţi-vă termenele"	13 aprilie 2011	Mihai Prodan	600
Primăria: sistemul de parcare prin SMS nu e rentabil deocamdată	15 aprilie 2011	Luminiţa Silea	510
Beznă pe Nirajului; primarul Apostu spune că a montat mai bine de 10.000 de becuri în oraş	17 aprilie 2011	Mihai Prodan	470
Asistenţă stomatologică pentru clujenii defavorizaţi	20 aprilie 2011	Luminiţa Silea	402
Primăria a primit cadou un Mercedes ML	21 aprilie 2011	Luminiţa Silea	965
Două centre pentru vârstnici vor fi reabilitate pe bani europeni	28 aprilie 2011	Kristina Restea	380

Următorul articol ca număr de vizualizări cel intitulat „Nicoară vrea ca Apostu să-şi ceară scuze pentru praful din Cluj." În acest articol este prezentată scrisoarea deschisă a senatorului liberal Marius Nicoară prin care îi solicită primarului să-şi ceară scuze pentru praful din oraş şi pentru calitatea slabă a lucrărilor pe carosabil.

Titlul „Clujul, corigent la colectarea selectivă" ne-ar putea duce cu gândul la un articol negativ la adresa Primăriei, însă citind conţinutul articolul constatăm că este de fapt unul pozitiv: *„Primăria Cluj-Napoca a impus, prin noile contracte de salubritate menajeră încheiate cu Rosal şi Brantner, condiţii foarte clare privind colectarea selectivă şi implementarea sistemului la toate asociaţiile de proprietari din oraş*".

Un alt articol al cărui titlu pare unul negativ este „Primăria a anulat licitaţia pentru skate-parcuri", însă în interiorul articolului vedem că este de fapt vorba de un articol neutru în care este descrisă o situaţie juridică care a impus ca Primăria să anuleze acea licitaţie, urmând să o redeschidă când firmele participante vor îndeplini condiţiile legale.

În articolul „PSD: Primăria Cluj-Napoca plăteşte sume exagerate pe cinematografe, garduri metalice şi uniforme pentru poliţiştii comunitari" sunt prezentate acuzaţii ale PSD Cluj referitoare la anumite anunţuri de licitaţie despre care spun că includ sume exagerate. Articolul nu prezintă şi punctul de vedere al Primăriei.

„Dansuri la grădiniţă pe imnul PDL" este un articol care ne spune că *„oficialii Primăriei Cluj-Napoca au fost întâmpinaţi la grădiniţa "Mica Sirenă", unde au fost prezenţi pentru a anunţa implementarea unui proiect de popularizare a baschetului, cu imnul PDL. Educatoarele au pregătit un moment artistic din care a făcut parte şi piesa "Verde înnourat", pe care copiii au dansat.*" În interiorul articolului este prezentată şi poziţia Primăriei: *„Oana Buzatu, purtătorul de cuvânt al municipalităţii, a precizat că instituţia regretă evenimentul şi că momentul artistic a fost pus la cale de conducerea grădiniţei fără ca primăria să fie anunţată.*" După conţinut am putea încadra articolul la unul neutru-pozitiv, deşi titlul ne-ar da de înţeles altceva.

Articolul „2% pentru un Cluj capitală culturală europeană" face referire la proiectele iniţiate de Primărie pentru atragerea de fonduri care să susţină proiectul *Cluj-Napoca 2020 Capitală Culturală Europeană*.

Tema articolului „ONG-urile acuză Primăria că a proiectat inadecvat şi a construit precar locuinţele modulare pentru ţiganii mutaţi la Pata Rât" a fost destul de mediatizată, însă observăm că nu le-a stârnit prea tare interesul clujenilor, articolul având doar 400 de vizualizări şi niciun comentariu.

Deşi în marea lor majoritate articolele fac referire într-un mod pozitiv la activitatea Primăriei, am reţinut unele comentarii profund negative din partea cititorilor. Un exemplu de astfel de comentariu este cel la articolul „Un milion de lei, împărţit anul trecut de primărie diriginţilor de şantier - Municipalitatea a plătit în 2010 peste un milion de lei diriginţilor de şantier care au supravegheat derularea în condiţii optime a lucrărilor de reparaţii şi modernizare a străzilor din Cluj-Napoca". Comentariul este acesta: *„Banii daţi de primărie sunt risipiţi deoarece lucrările efectuate sunt de o calitate îndoielnică. Scrieţi şi câţi bani europeni a adus primăria Cluj în 4 ani! Nu a adus nici un ban deoarece nu are un primar capabil. Din fondurile europene nu se poate lua şpagă , aşa-i moldovene*?"

Precizăm că există şi multe comentarii pozitive, prin care este lăudată activitatea Primăriei.

La articolul „PNL acuză primăria că nu apără patrimoniul oraşului", ziarista Luminiţa Silea prezintă şi punctul de vedere al Primăriei, la acuzaţia din titlu şi este înregistrat şi următorul comentariu: *„Ăştia de la PNL, n-au cum să câştige la Cluj, că nu îi duce capu să facă ceva propunere pentru binele Clujului şi atunci, după modelul Bucureşti, caută nod în papură. Doamna (deloc doamnă de fapt) Cătăniciu a aruncat cu injurături în Moisin la AlphaTV, când viceprimarul i-a explicat frumos că era de datoria ei ca şi consilier al adminsitraţiei şcolii să se intereseze şi nu de competenţa primăriei să rezolve problema*."

IV.3. Ziarul Monitorul de Cluj

Monitorul de Cluj, ediţia online, conţine 44 articole care fac referire la Primăria Cluj-Napoca. Dintre acestea 20 sunt pozitive, 16 neutre şi 8 negative.

Tabelul nr. 11. ***Articolele din ziarul Monitorul de Cluj referitoare la Primăria Cluj-Napoca***

Titlu	Data apariţiei	Autor	Numărul de vizualizări
Asociaţie pentru promovarea Clujului	10 feb. 2011	Mirela Ogruţan	neprecizat
Mâncarea copiilor, la control	10 feb. 2011	Redactor1	neprecizat
Aviz pentru „Ţara Minunilor"	10 feb. 2011	Mirela Ogruţan	neprecizat
Falsuri la ajutoarele de încălzire	15 feb. 2011	Mirela Ogruţan	neprecizat
Competiţii sportive între licee	16 feb. 2011	Mirela Ogruţan	neprecizat

Titlu	Data apariției	Autor	Numărul de vizualizări
Cătăniciu acuză Primăria că a ascuns pierderea unei şcoli	16 feb. 2011	Anca M. Colibăşanu	neprecizat
Sistem informatic de 6 milioane de lei	17 feb. 2011	-	neprecizat
Târg şi Festival de Mărţişor	20 feb. 2011	Andreea Vlad	neprecizat
Cum motivează Primăria Cluj taxa de 300 de lei pentru divorţ?	20 feb. 2011	-	neprecizat
Investiţii în locuinţe şi parkinguri	22 feb. 2011	Mirela Ogruţan	neprecizat
Cinema „Victoria" va fi modernizat	22 feb. 2011	Mirela Ogruţan	neprecizat
106 locuinţe sociale repartizate în 2011	22 feb. 2011	Mirela Ogruţan	neprecizat
Clujul a fost îngropat sub zăpadă. Primăria a fost mulţumită!	27 feb. 2011	Mirela Ogruţan	neprecizat
Moisin, DEMISIA!	28 feb. 2011	Răzvan Dumitru	neprecizat
Afişe publicitare desfiinţate	1 martie 2011	-	neprecizat
Iarbă şi flori pe o clădire a Primăriei	1 martie 2011	Andreea Vlad	neprecizat
Aproape 200 de tineri şi-au depus dosarele pentru una din cele 56 de locuinţe ANL la Cluj	2 martie 2011	-	neprecizat
S-a semnat contractul pentru polivalentă	3 martie 2011	-	neprecizat
Undă verde pentru Sala Polivalentă	3 martie 2011	Mirela Ogruţan	neprecizat
Maşina lui Moisin „miroase" a şpagă	3 martie 2011	Paul Niculescu	neprecizat
Primăria Cluj-Napoca participă cu stand propriu la Târgul de turism de la Berlin	6 martie 2011	-	neprecizat
Primăria, arătată cu degetul de PSD Cluj	7 martie 2011	Anca M. Colibăşanu	neprecizat
Gală pentru clujencele de succes	8 martie 2011	-	neprecizat
Clujenii pot urmări online pe unde trece maşina de gunoi	29 martie 2011	Mirela Ogruţan	neprecizat
Ghiseul.ro devine funcţional	29 martie 2011	-	neprecizat
Se redeschid centrele pentru închiriat biciclete	29 martie 2011	-	neprecizat
12.000 de puieţi de stejar, frasin şi salcâm pe Bulevardul Muncii	30 martie 2011	-	neprecizat
Terapie televizată pentru copiii cu autism	31 martie 2011	Gabriela Dragotă	neprecizat
Primăria clujeană, premiată la Bruxelles	31 martie 2011	Mirela Ogruţan	neprecizat

Titlu	Data apariției	Autor	Numărul de vizualizări
Proiectul parkingului Mehedinţi-Negoiu, scos la licitaţie	3 aprilie 2011	-	neprecizat
Strategie pentru promovarea Clujului	6 aprilie 2011	-	neprecizat
Lucrările la Filarmonică încep anul acesta	6 aprilie 2011	Mirela Ogruţan	neprecizat
Concerte Andra şi Iris de Zilele Clujului	6 aprilie 2011	Mirela Ogruţan	neprecizat
Primăria dă bani pentru sport	10 aprilie 2011	Mirela Ogruţan	neprecizat
Amenzi pentru tăierea copacilor	11 aprilie 2011	-	neprecizat
Proiectul pentru depistarea autismului se extinde	13 aprilie 2011	Mirela Ogruţan	neprecizat
Primăria caută investitori pentru aquapark	13 aprilie 2011	Mirela Ogruţan	neprecizat
Municipalitatea negociază pentru plata parcărilor prin SMS	17 aprilie 2011	-	neprecizat
Bărcile şi hidrobicicletele au revenit în Parcul Central	17 aprilie 2011	-	neprecizat
1.400 de clujeni au primit tratamente dentare gratuite	20 aprilie 2011	-	neprecizat
Licitaţie pentru broşurile de promovare a Clujului	26 aprilie 2011	-	neprecizat
Liceeni sunt provocaţi să-şi imagineze Clujul viitorului	27 aprilie 2011	-	neprecizat
Ce poţi face în a treia zi a „Zilelor Clujului”?	27 aprilie 2011	Mirela Ogruţan	neprecizat
Primăria nu vrea antene de telefonie pe blocuri	28 aprilie 2011	-	neprecizat

În articolul „Mâncarea copiilor, la control”, este prezentată activitatea de control desfăşurată de Primărie, în creşele şi grădiniţele clujene: „*Nici una dintre aceste unităţi nu a fost anunţată în prealabil despre control. Cu toate acestea, lucrurile au început să se îmbunătăţească vizibil după primele controale, a spus primarul Sorin Apostu*.”

Tot în acest articol se aminteşte şi despre proiectul dintre Primărie şi bloggerul culinar Adrian Hădean: „*Primarul Sorin Apostu a mai anunţat că bucătarul şi bloggerul culinar Adrian Hădean va colabora cu municipalitatea şi se va ocupa de crearea reţetelor pentru copiii din grădiniţele şi creşele clujene. Astfel,*

Hădean va concepe un meniu pentru o perioadă de opt săptămâni, care, din punct de vedere al modului de preparare şi al conţinutului, va fi agreat şi avizat de echipa profesorului Hâncu."

Mirela Ogruţan, face referire, în articolul „Falsuri la ajutoarele de încălzire" la programul informatizat special destinat preluării şi procesării cererilor de ajutoare de încălzire, care permite verificarea imediată a persoanelor care depun cereri pentru obţinerea ajutoarelor de încălzire. „*În urma introducerii unei persoane în acest program informatic se obţin date cu privire la situaţia acesteia, la bunurile pe care le deţine, veniturile pentru care plăteşte impozite, care duc la acceptarea sau la respingerea acesteia în ceea ce priveşte acordarea ajutorului pentru încălzirea locuinţei, în funcţie de grila stabilită de cadrul legal, a declarat primarul Sorin Apostu*."

În articolul „Cătăniciu acuză Primăria că a ascuns pierderea unei şcoli" sunt prezentate punctele de vedere ale tuturor părţilor implicate. Autoarea articolului se limitează la prezentarea acestor puncte de vedere, neexprimându-şi părerea în legătură cu situaţia prezentată.

„S-a semnat contractul pentru polivalentă" este titlul articolului în care se vorbeşte despre proiectul Primăriei de a face o sală polivalentă cu peste 7000 de locuri. Este citat primarul Apostu care spune că „*această sală multifuncţională [...] va asigura Clujului o poziţie foarte vizibilă pe harta evenimentelor europene, sau chiar mondiale importante*."

Articolul „Terapie televizată pentru copiii cu autism" face referire la proiectul realizat de către Autism Transilvania, în colaborare cu Primăria Cluj-Napoca, prin care se organizează o serie de evenimente pentru a atrage atenţia asupra acestei afecţiuni.

Unul dintre articolele negative este „Clujul a fost îngropat sub zăpadă. Primăria a fost mulţumită!". Mirela Ogruţan, autoarea articolului, precizează: „*Vineri dimineaţă, circulaţia a fost dată peste cap de ninsoarea căzută în oraş, însă Primăria s-a declarat mulţumită de deszăpezire. Ninsoarea căzută în Cluj-Napoca în noaptea de joi spre vineri şi în prima parte a zilei de vineri a dat traficul peste cap şi a blocat aproape tot oraşul. Cu toate acestea, reprezentanţii Primăriei s-au declarat mulţumiţi de intervenţiile celor două firme care se ocupă de deszăpezire în oraş, Rosal Grup şi Brantner Servicii Ecologice SA, menţionând că doar atât se putea face în condiţiile căderii masive de zăpadă*."

Un alt articol negativ este „Moisin, DEMISIA!". Articolul face referire la Loredana Pop, iubita viceprimarului PDL şi secretara deputatului Daniel Buda, care a primit repartiţie într-un apartament ANL. „*Primăria nu vrea să explice în ce a constat „punctajul" care a departajat-o în faţa altor zeci de solicitanţi. Chiar dacă repartiţia nu este ilegală, în mod cert moralitatea ei este discutabilă...*"

Acest articol este singurul, dintre cele analizate de noi, care are comentarii din partea cititorilor. Comentariile sunt, aproape în totalitate, extrem de negative la adresa viceprimarului: „*Fără şpagă nu ţine să intri la Moisin. Dacă nu mergi pregătit, îţi ţine o semnătură de aprobare până la sfântu-aşteaptă. Moisin e un pericol social. Nenoroceşte oamenii Clujului.Trebuie schimbat şi pus după gratii. E UN NEMERNIC*."

Din 15 comentarii câte sunt înregistrate la acest articol, doar două sunt pozitive: „*Moisin e corect*", „*Asta presupune, că dacă din greşeală eşti cunoscuta cuiva care are o funcţie, sau lucrezi întâmplător într-un cadru care are momentan anumite facilităţi, îţi pierzi automat toate drepturile de cetaţean ca oricare altul? Mă scuzaţi, nu suntem cu toţii egali? Sau aşa se presupune*."

Din „tonul" articolului şi din reacţiile vehemente ale cititorilor putem trage concluzia că situaţii de acest tip (suspiciunea de corupţie) sunt cele care stârnesc nemulţumirea profundă a ziariştilor şi a cetăţenilor. Deşi nu este precizat numărul de vizualizări, există totuşi un indicator al gradului de interes pentru acest articol, şi anume, numărul de distribuiri pe reţeaua de socializare Facebook. Este singurul articol care a fost preluat de către cititori şi distribuit pe această reţea de socializare. A beneficiat de 31 de distribuiri, asta însemnând că 31 de persoane au împărtăşit cu prietenii din reţeaua de socializare această ştire şi astfel informaţia a ajuns la mult mai multe persoane decât cele care citesc site-ul ziarului.

IV.4. Săptămânalul Gazeta de Cluj

În ediţia online a acestei publicaţii am găsit, în perioada monitorizată, şase articole, dintre care cinci sunt negative şi unul pozitiv. Toate cele şase articole au peste 500 de vizualizări.

Tabelul nr. 12. ***Articolele din săptămânalul Gazeta de Cluj referitoare la Primăria Cluj-Napoca***

Titlu	Data apariției	Autor	Numărul de vizualizări
Sorin Apostu ne-a sters de pe Facebook de ziua lui. Ce îi uraţi edilului?	9 feb. 2011	Tiberiu Hrihorciuc	900
Apostu a ajuns sus de tot. De acolo va şi cădea!	27 feb. 2011	Tiberiu Hrihorciuc	1400
Autorităţile locale fac economii pe bugete mai mari.	27 feb. 2011	Tiberiu Hrihorciuc	500
Primarul Sorin Apostu, acuzat că ar aduce politica în grădiniţe	9 martie 2011	Sursa: Ştiri de Cluj	900
Parcuri şi parkinguri vor împânzi Manăşturul	26 martie 2011	Diana Gabor	580
Apostu desfiinţează contractele lui Boc	30 aprilie 2011	-	614

În articolul „Autorităţile locale fac economii pe bugete mai mari", ziaristul Tiberiu Hrihorciuc precizează că, *„chiar dacă atât Primăria municipiului Cluj-Napoca, cât şi Consiliul Judeţean Cluj au bugete mai mari cu aproximativ 30% decât în 2011, principalele domenii spre care sunt impărţite au primit mai puţini bani. Astfel, primarul Sorin Apostu a tăiat bugetul sănătăţii, locuinţelor, mediului şi transporturilor, iar omologul său la nivel judeţean, Alin Tişe, a tăiat din banii alocaţi pentru învaţământ, asistenţă socială şi sănătate*."

„Apostu a ajuns sus de tot. De acolo va şi cădea!", este titlul articolului cel mai vizualizat. În acest articol ziaristul Tiberiu Hrihorciuc îl critică foarte dur pe primarul Clujului: *„Sorin Apostu nu suportă critica. De aia şi-a cumpărat vreo doi-trei prieteni, de aia mai dă câte un pont unor clienţi ai primăriei unde şi ce să cumpere şi tot aşa*", *„Sorin Apostu este cunoscut în primărie drept „fifty-fifty" sau 50-50*", *„Sorin Apostu face discriminări pe criterii pur personale*."

Analizând atent acest articol putem constata că se prezintă sub forma unei liste de acuzaţii extrem de grave la adresa primarului Sorin Apostu. Nu suntem în măsură şi nici nu este scopul nostru să analizăm valoarea de adevăr sau fals a acestor acuzaţii, însă putem constata lipsa deontologiei profesionale în scrierea articolului.

La acest articol s-au înregistrat şi un număr de 54 de comentarii de la cititori, majoritatea negative la adresa primarului.

„Primarul Sorin Apostu, acuzat că ar aduce politica în grădiniţe" este un articol preluat de pe site-ul Ştiri de Cluj în care se face referire la vizita primarului Sorin Apostu la grădiniţa Mica Sirena din cartierul Grigorescu, *„unde a fost întâmpinat de copii cu un moment artistic "portocaliu": un moment de dans pe melodia "Verde înrourat", imnul neoficial al PDL."*

IV.5. O concluzie generală în urma monitorizării de presă

După cum am precizat la începutul capitolului ne-am propus să analizăm articolele care fac referire la Primăria Cluj-Napoca, apărute timp de trei luni, în trei publicaţii locale. Au fost analizate ediţiile online ale cotidienelor Ziua de Cluj, Monitorul de Cluj şi săptămânalului Gazeta de Cluj.

În momentul analizei noastre niciun ziar local clujean nu era auditat de către Biroului Român de Audit al Tirajelor (BRAT) fapt care nu ne-a permis selectarea ziarelor în funcţie de tiraj şi am supus analizei ziarele cu cele mai multe articole referitoare la Primăria Cluj-Napoca. Comparaţia s-a făcut între aceleaşi categorii de ziare.

Am urmărit în analiza noastră o abordare cantitativă şi ne referim aici la numărul de articole cu referire la Primărie sau la reprezentanţii ei şi la numărul de vizualizări ale acestor articole. Abordarea calitativă a urmărit încadrarea articolelor în categoriile pozitive, negative sau neutre. Analiza propriu zisă a conţinutului textelor a urmărit identificarea imaginii Primăriei în presa locală.

Putem afirma că articolele cu referire la Primăria Cluj-Napoca sau la reprezentanţii ei se bucură de interes din partea cititorilor. Media este de aproximativ 800 de vizualizări pe articol, în condiţiile în care nu am putut afla numărul de vizualizări decât pentru articolele a două, din cele trei publicaţii analizate.

În analiza noastră am identificat un număr de 105 articole având ca subiect Primăria Cluj-Napoca.

Tabelul nr. 13. ***Totalul articolelor***

Ziarul	**Nr. total articole**	**Nr. articole pozitive**	**Nr. articole negative**	***Nr. articole neutre***
Ziua de Cluj	55	38	7	10
Monitorul de Cluj	44	20	16	8
Gazeta de Cluj	6	1	5	0

Putem afirma că, în perioada analizată, Primăria Cluj-Napoca apare cu o imagine pozitivă în presa locală clujeană şi că activitatea Primăriei se bucură de interes din partea presei.

Având în vedere că în cercetarea noastră am luat contact cu reprezentanţii Biroului mass-media din cadrul Primăriei, am constatat că există o preocupare constantă, din partea acestora, pentru a dezvolta relaţii pozitive, pe termen lung cu ziariştii din presa locală.[5]

[5] De exemplu, în 27 mai 2011, Primăria Cluj-Napoca a inaugurat un centru media pentru jurnalişti, în centrul oraşului, pe Bulevardul Eroilor, deschis non-stop. În acest loc jurnaliştii au acces la internet şi dispun de spaţii unde îşi pot scrie ştirile.

Capitolul V

Analiza interviurilor

V.1. Interviul ca tehnică de cercetare

Fontana şi Frey descriu interviul ca fiind "una dintre cele mai comune şi puternice modalităţi de înţelegere a comportamentelor umane."[1]

"Interviul, ca metodă de cercetare, este universal în ştiinţele sociale" afirma Herbert Hyman.[2]

Septimiu Chelcea defineşte interviul de cercetare ca o „tehnică de obţinere, prin întrebări şi răspunsuri, a informaţiilor verbale de la indivizi şi grupuri umane în vederea verificării ipotezelor sau pentru descrierea ştiinţifică a fenomenelor socioumane."[3]

Acelaşi autor[4] precizează că interviul se bazează pe comunicarea verbală şi presupune întrebări şi răspunsuri, ca şi chestionarul. Spre deosebire însă de chestionar, unde întrebările şi răspunsurile sunt scrise, interviul implică totdeauna obţinerea unor informaţii verbale. Convorbirea reprezintă elementul fundamental în tehnica interviului, în timp ce întrevedere nu constituie decât o condiţie care facilitează transmiterea informaţiilor unidirecţionale: de la persoana intervievată spre operatorul de interviu. Interviul telefonic nu presupune întrevederea, astfel că nu se justifică definirea interviului prin existenţa faţă în faţă a unui anchetat şi a unui anchetator, argumentează Chelcea. De asemenea, interviul nu presupune cu necesitate o relaţie între două persoane. Interviul de grup se desfăşoară

---

[1] A. Fontana, J. Frey. The interview: From structural questions to negotiated text, în N. Denzin, Y. Lincoln (Eds.). *Handbook of qualitative research*, Newbury Park: Sage, 2000, p. 645.

[2] Herbert Hyman. *Interviewing in Social Research*, Chicago: The University of Chicago Press, 1954 p. 1 *apud* Septimiu Chelcea. *Metodologia cercetării sociologice. Metode cantitative şi calitative*, ediţia a treia, Editura Economică, Bucureşti, 2007, p. 292.

[3] Septimiu Chelcea. *op. cit.*, p. 296.

[4] *Ibidem*, p. 297.

în condiţii psihosociale diferite de cele ale relaţiilor interpersonale diadice. Chelcea susţine că este în totalitate de acord cu Michel Quinn Patton, care preciza că principiul fundamental al interviurilor calitative constă în posibilitatea creată celui intervievat de a exprima prin răspunsurile sale gândurile sale, cu cuvintele sale.[5] În acest sens nu îi este permis operatorului de interviu să sugereze sau să reformuleze răspunsurile celui intervievat.

În legătură cu avantajele şi dezavantajele utilizării interviului, prezentăm în continuare o listă a acestora, aşa cum au fost ele enumerate de către Kenneth D. Bailey.[6]

Avantaje:

- *flexibilitatea*, posibilitatea de a obţine răspunsuri specifice la fiecare întrebare;
- *rata mai ridicată a răspunsurilor*, asigurată de obţinerea răspunsurilor şi de la persoanele care nu ştiu să citească şi să scrie, ca şi de la persoanele care se simt mai protejate când vorbesc decât când scriu;
- *observarea comportamentelor nonverbale*, fapt ce sporeşte cantitatea şi calitatea informaţiilor;
- *asigurarea standardizării condiţiilor de răspuns*, lucru imposibil de realizat în cazul chestionarelor poştale;
- *asigurarea controlului asupra succesiunii întrebărilor*, fapt ce are consecinţe pozitive asupra acurateţei răspunsurilor;
- *colectarea unor răspunsuri spontane*, ştiut fiind că primele reacţii sunt mai semnificative decât cele realizate sub control normativ;
- *asigurarea unor răspunsuri personale*, fară intervenţia altora;
- *asigurarea răspunsului la toate întrebările* şi prin aceasta furnizarea informaţiilor pentru testarea tuturor ipotezelor cercetării;
- *precizarea datei şi locului convorbirii*, fapt ce asigură comparabilitatea informaţiilor;
- *studierea unor probleme mai complexe* prin utilizarea unor formulare, chestionare sau ghiduri de interviu mai amănunţite, cu mai multe întrebări, de o mai mare subtilitate.

---

[5] Michel Quinn Patton. *Qualitative Evaluation Methods*, Beverly Hills: Sage Publications, Inc., p. 205 *apud* Septimiu Chelcea. *op. cit*., p. 297.

[6] Kenneth D. Bailey. *Methods of Social Research*, ediţia a II-a, New York: The Free Press, 1982, p. 183 *apud* Septimiu Chelcea. *op. cit*., pp. 300-301.

Interviul are şi o serie de dezavantaje şi limite intrinseci. Kenneth D. Bailey le ordonează astfel:[7]

- *costul ridicat* nu numai al orelor de intervievare, dar şi al celorlalte etape şi momente ale proiectării şi realizării cercetărilor pe bază de interviu;
- *timpul îndelungat* necesar pentru identificarea persoanelor incluse în eşantion, pentru obţinerea acordului şi desfăşurarea convorbirii, uneori fiind necesare mai multe vizite la aceeaşi adresă;
- *erorile datorate operatorilor de interviu* în ceea ce priveşte punerea întrebărilor şi înregistrarea răspunsurilor, „efectul de operator";
- *imposibilitatea consultării unor documente* în vederea formulării unor răspunsuri precise;
- *inconveniente* legate de faptul că se cere indivizilor să răspundă indiferent de dispoziţia lor psihică, de starea de oboseală etc.;
- *neasigurarea anonimatului*, fiind cunoscute adresa şi numărul de telefon ale persoanelor care urrnează să fie intervievate;
- *lipsa de standardizare* în formularea întrebărilor, ceea ce limitează comparabilitatea informaţiilor;
- *dificultăţii în accesul* la cei care sunt incluşi în eşantion.

Chelcea concluzionează că atât avantajele, cât şi dezavantajele sunt relative, trebuind să fie judecate în raport cu alte metode şi tehnici de cercetare în ştiintele socioumane şi mai ales în funcţie de diferitele procedee şi tipuri de interviuri.[8]

Potrivit lui Bernard, există trei tipuri de interviuri: nestructurate, semistructurate şi structurate.[9] Interviul nestructurat se caracterizează printr-un control minim al intervievatorului asupra răspunsurilor intervievatului. Însă, certătorul are în minte un plan generic de care va ţine cont. Atunci când nu există constrângeri legate de timp şi atunci când avem de-a face cu probleme sensibile, interviurile nestructurate sunt ideale.

---

[7] Kenneth D. Bailey. *Methods of Social Research*, ediţia a II-a, New York: The Free Press, 1982, p. 183 *apud* Septimiu Chelcea. *op. cit*., p. 301.

[8] Septimiu Chelcea. *op. cit*., p. 301.

[9] H. Bernard. *Research methods in anthropology: Qualitative and quantitative approaches*, Walnut Creek, CA: AltaMira Press, 1994.

Interviurile semi-structurate se bazează pe un ghid de interviu, care conţine o listă de întrebări şi teme care trebuie să fie acoperite.

Interviurile structurate prezintă o listă de întrebări prestabilite, structurate într-o ordine rigidă. În cadrul acestora cercetătorul nu beneficiază de posibilitatea reformulării întrebărilor şi schimbării succesiunii lor.

V.2. Prezentarea generală a ghidurilor de interviu

Am recrutat patru grupuri majore de participanţi pentru studiu: angajaţi din conducerea Primăriei Cluj-Napoca, angajaţi din biroul de relaţii publice[10] din cadrul Primăriei, angajaţi din afara biroului de relaţii publice şi cetăţeni ai oraşului Cluj-Napoca.

În selecţia participanţilor la studiu am folosit ceea ce se numeşte strategie de construire teoretică a eşantionului. Lindlof şi Taylor susţin că atunci când un proiect de cercetare este condus de concepte teoretice, participanţii pot fi selectaţi în conformitate cu constructele cheie utilizate.[11]

Aceste interviuri au fost utilizate în vederea obţinerii informaţiilor care să lămurească modul în care este percepută legătura dintre cele trei dimensiuni relaţionale: angajat-organizaţie, angajat-public şi oganizaţie-public. Interviurile au fost aplicate în perioada aprilie-iunie 2011.

În acest sens, au fost formulate patru ghiduri principale de interviu diferite, dar care conţin şi multe întrebări comune (a se vedea Anexa nr. 1, Anexa nr. 2, Anexa nr. 3 şi Anexa nr. 4).

Tabelul nr. 14. ***Participanţii la interviurile semi-structurate***

Participanți	***Număr***
Angajați non-PR	*15*
Angajați PR	*5*
Angajați din conducere (top management)	*3*
Cetăţeni	*18*
Total	***41***

[10] În categoria angajaţilor de relaţii publice i-am inclus şi pe cei din biroul mass-media, pentru că, deşi formal sunt două birouri distincte, dar ca mod de lucru şi atribuţii reprezintă de fapt un tot unitar.

[11] T. Lindlof, B. Taylor. *Qualitative communication research methods*, ediţia a 2-a, Thousand Oaks, CA: Sage, 2002, p. 65.

Angajaţii non-PR sunt din cadrul următoarelor departamente şi servicii: Serviciul Centru de Informare pentru Cetăţeni, Serviciul Relaţii Comunitare şi Turism, Biroul Evenimente Publice. Am ales să intervievăm angajaţii din cele trei departamente pentru că aceştia sunt în contact direct cu cetăţenii.

Angajaţii PR sunt din cadrul Direcţiei de Comunicare, Relaţii Publice şi Turism şi din cadrul Biroului Mass-Media.

În categoria angajaţilor din conducere au fost incluşi trei directori de departamente.

Precizăm ca nu este stabilită o anumită limită pentru un număr ideal de intervievaţi în cercetarea calitativă. În general, cercetătorii din acest domeniu sugerează că, atunci cand interviurile ne furnizează aceleaşi informaţii, în mod repetat, nu mai este nevoie să continuăm interviurile.

Cetăţenii participanţi la interviu au fost selectaţi prin metoda „bulgă-relui de zăpadă." Această metodă presupune identificarea unei persoane care îndeplineşte criteriile de includere în studiu. Această persoană este rugată apoi să recomande alte persoane care îndeplinesc criteriile cerute.[12] În cazul studiului nostru criteriile de selecţie au fost acestea: să fie cetăţeni ai Clujului şi să fi avut contacte cu Primăria. Utilizând această metodă de selecţie am realizat 18 interviuri.

Prezentăm în continuare ce a însemnat colectarea de informaţii prin intermediul interviurilor semi-structurate, în cifre.

Tabelul nr. 15. ***Interviurile în cifre***

Participanţi	**Angajaţi non-PR**	**Angajaţi PR**	**Angajaţi din conducere**	**Public extern**	***Total***
Nr. participanţi	15	5	3	18	41
Durata totala a interviurilor (în ore)	11	5	2.2	10.20	28.4
Durata medie a interviurilor (în minute)	44	60	44	34	41.56
Cel mai scurt – Cel mai lung interviu (în minute)	27-52	52-78	39-51	14-48	14-78

[12] http://www.socialresearchmethods.net/kb/sampnon.php, accesat în 11.08.2011.

Cel mai scurt interviu a durat 14 minute, iar cel mai lung 78 de minute. Durata medie a unui interviu a fost de 41.56 minute şi durata totală a interviurilor a fost 28.4 ore.

În cercetarea noastră am folosit interviul semi-structurat, cu un ghid de interviu construit pe baza unor concepte din literatura de specialitate, tratate în detaliu în prima partea a lucrării.

Wolcott susţine că întrebările din interviu trebuie să se bazeze pe ipoteze teoretice.[13] Întrebările din ghidurile nostre de interviu sunt construite în jurul conceptelor teoretice majore tratate în lucrare. Temele introduse în interviuri se vor regăsi şi în sondajul de opinie.

Ghidurile de interviu au fost modificate pe parcursul procesului de cercetare, în funcţie de direcţia pe care o lua discuţia cu cei intervievaţi. Aceste modificări au fost posibile datorită naturii flexibile a cercetării calitative. Marshall and Rossman precizează că în studiile calitative, designul de cercetare evoluează. Întrebările generale sunt utilizate ca instrumente pentru a genera mai multe întrebări specifice şi pentru a găsi modele semnificative. [14]

Setul iniţial de întrebări din cele patru ghiduri de interviu se referă la chestiuni generale. Au fost incluse întrebări despre poziţia din organizaţie, despre responsabilităţile pe care le au respondenţii în cadrul organizaţiei şi despre durata colaborării cu organizaţia. În cazul ghidului de interviu pentru publicul extern a fost inclusă o singură întrebare generală: De când locuiţi în Cluj-Napoca?

În continuare, am organizat întrebările din interviuri având în vedere întrebările de cercetare de la care a plecat demersul nostru. Precizăm că nu am respectat neaparat, în organizarea ordinii întrebărilor, ordinea de prezentare a conceptelor, din partea teoretică.

Temele abordate în interviuri sunt următoarele: Relaţiile publice, Climatul organizaţional, Teoria managementului relaţional, Sinergia între relaţiile interne şi externe

[13] H. Wolcott. *The art of fieldwork*, Walnut Creek, CA: AltaMira Press, 1995, p. 115.

[14] C. Marshall, G. Rossman. *Designing qualitative research*, ediţia a II-a, Thousand Oaks, CA: Sage, 1995, p. 37.

Pentru tema relaţii publice am folosit întrebări din chestionarul dezvoltat de L. Grunig, J. Grunig şi D. Dozier în cadrul studiului „Excelenţă în relaţii publice şi organizaţii eficiente: Un studiu al managementului comunicării în trei ţări"[15] Un set de întrebări cu privire la practica de relaţii publice a fost adresat doar de practicienilor de relaţii publice şi celor din conducerea organizaţiei (top management). Întrebările despre climatul organizaţional şi comunicare internă au fost adresate angajaţilor PR, celor din conducere şi angajaţilor non-PR. [16]

Vom prezenta în continuare întrebările de cercetarea şi modul în care am căutat să răspundem la ele prin informaţiile cerute în interviuri.

A doua întrebare de cercetare:[17] *Cum descriu participanţii la studiu practica de relaţii publice din cadrul organizaţiei?*

Întrebarea din interviu legată de această temă:

- Cum sunt dezvoltate şi implementate programele de comunicare pentru publicurile cu care aveţi de-a face? Puteţi să-mi explicaţi procesul?

Următorul mod de investigare a fost folosit pentru a obţine informaţii suplimentare pe această temă:

- Cât de mult utilizaţi cercetarea înainte şi după realizarea unui program de comunicare? În ce constă cercetarea pe care o efectuaţi?
- Cât de mult ţineţi cont de opiniile publicurilor externe şi în ce fel?
- În opinia dvs care este principalul scop al activităţilor de relaţii publice realizate de organizaţia dvs?
- Cât de departe mergeţi în dezvăluirea informaţiilor despre organizaţie? Dezvăluiţi şi informaţii negative?

---

[15] L. Grunig, J. Grunig, D. Dozier. Excellent public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2002.

[16] Pentru o mai mare uşurinţă în exprimare, vom folosi în continuare termenii de *angajaţi PR*- pentru cei din Direcţia de Comunicare, Relaţii Publice şi Turism şi Biroul Mass-Media; *angajaţi non-PR* pentru ceilalţi angajaţi.

[17] În această parte a lucrării, unde am folosit cercetarea calitativă, prima întrebare de cercetare era legată de modul în care este reflectată în presa locală activitatea Primăriei şi acestei întrebări i-am găsit răspunsul prin metoda analizei de conţinut. În partea de interviuri ne vom referi întrebările de cercetare 2-8.

- Cât de mult contează pentru organizaţia dvs interesele comunităţii în raport cu interesele organizaţiei?
- Care sunt canalele de comunicare pe care organizația le folosește în practica de relaţii publice?

A treia întrebare de cercetare: *Cum descriu angajaţii sistemul de comunicare internă din cadrul organizaţiei?*

Întrebările din interviu:

- Cum sunt dezvoltate şi implementate programele de comunicare pentru angajaţi? Puteţi să-mi explicaţi procesul?
- Cât de uşor pot angajaţii să-şi exprime problemele? Credeţi că organizaţia ţine cont de aceste probleme? În ce mod ţine cont organizaţia de opiniile angajaţilor?

Următorul mod de investigare a fost folosit:

- Cât de mult utilizaţi cercetarea înainte şi după realizarea unui program de comunicare pentru angajaţi?
- În opinia dvs. care este principalul scop al activităţilor de relaţii publice pentru angajaţi?
- În opinia dvs. cum gestionează organizaţia informaţiile pozitive sau negative care ar putea să-i afecteze pe angajaţi?
- În opinia dvs. cât de mult ţine cont organizaţia de interesele angajaţilor în raport cu interesele organizaţiei?
- Care sunt canalele de comunicare pe care organizația le folosește în practica de relaţii publice pentru angajaţi?

A patra întrebare de cercetare: *Cum caracterizează participanţii la studiu climatul organizaţional pentru construirea de relaţii interne şi externe?*

Întrebările din interviu:

- Cât de important este pentru organizaţie să construiască o relaţie pozitivă pe termen lung cu parţile interesate? De ce consideraţi asta?
- Ce proceduri, practici şi recompense utilizează organizaţia pentru a încuraja dezvoltarea relaţiilor cu membrii comunităţii? Îmi puteţi da câteva exemple?

Teoria managementului relaţional. Întrebările pe această temă au fost adresate tururor participanţilor la studiu.

A cincea întrebare de cercetare: *Ce înţeleg participanţii la studiu prin relaţia organizaţie-public?*

Întrebările din interviu:

- Din punctul dvs. de vedere ce caracterizează o relaţie reciproc avantajoasă?
- Vă rog să descrieţi, în linii mari, relaţia cu (organizaţia) (publicurile ţintă).

A fost folosit următorul mod de investigare:

- Control reciproc: în ce măsură consideraţi ca (organizaţia) (publicurile ţintă) deţin controlul asupra ceea ce fac (publicurile ţintă) (organizaţia)?
- Încredere: puteţi descrie acţiuni ale (publicurilor ţintă) (organizaţiei) care să indice că acestea ar fi de încredere şi că îşi menţin promisiunile sau nu? Cât de multă încredere aveţi în abilitatea (publicurilor ţintă) (organizaţiei) de a duce la bun sfârşit acţiunile pe care şi le asumă? Puteţi să-mi daţi exemple de ce credeţi asta?
- Angajament: puteţi să-mi daţi vreun exemplu care să sugereze că (publicurile ţintă) (organizaţia) doresc să menţină o relaţie pe termen lung cu (organizaţia) (publicurile ţintă) sau nu doresc acest lucru?
- Satisfacţie: cât de satisfăcut sunteţi de relaţia pe care (organizaţia) (publicurile ţintă) o are cu (publicurile ţintă) (organizaţia)? De ce sunteţi satisfăcut sau nu?
- Relaţii reciproce: credeţi că (publicurile ţintă) (organizaţia) se preocupă de bunăstarea (organizaţiei) (publicurilor ţintă) chiar dacă nu primesc nimic în schimb? De ce credeţi asta?
- Relaţii de schimb: credeţi că (organizaţia) (publicurile ţintă) oferă ceva către (publicurile ţintă) (organizaţie) pentru că aşteaptă ceva în schimb? Puteţi să daţi exemple care să indice această concluzie? Dar organizaţia dvs doreşte să creeze o relaţie cu publicurile ţintă numai dacă primeşte ceva în schimb? Puteţi să-mi daţi câteva exemple din relaţiile anterioare?

Sinergia între relaţiile interne şi externe. Următoarele seturi de întrebări privind angajamentul organizaţional şi competenţa de comunicare au

fost adresate angajaţilor non-PR. Întrebările referitoare la competenţa de comunicare şi modul în care aceasta influenţează relaţia angajat-organizaţie şi relaţia organizaţie-public au fost adresate angajaţilor non-PR şi cetăţenilor.

A şasea întrebare de cercetare: *Ce fel de angajament organizaţional au angajaţii participanţi la studiu?*

Întrebările din interviu:

- Ce înseamnă pentru dvs. să lucraţi în această organizaţie?
- Cât de mult vă identificaţi cu scopurile şi valorile organizaţiei?
- Aţi fi dispus să investiţi eforturi suplimentare în munca pentru organizaţie? De ce şi de ce nu?
- Pe ce durată aţi dori să vă menţineţi calitatea de membru al acestei organizaţii?
- Care ar fi consecinţele plecării sau ramânerii în organizaţie?
- Simţiţi vreo obligaţie de a rămâne în organizaţie?

Următorul mod de investigare a fost folosit:

- Control reciproc: În ce masură consideraţi că organizaţia este atentă la ceea ce spuneţi? În ce măsură simţiţi că deţineţi controlul asupra ceea ce organizaţia face şi vă afectează?
- Încredere: Puteţi să descrieţi lucruri pe care organizaţia le-a făcut şi care demonstrează că este de încredere şi că îşi menţine promisiunile? Cât de încrezător sunteţi în abilitatea organizaţiei de a realiza ceea ce îşi propune?
- Satisfacţie: Cât de satisfăcut sunteţi de relaţia pe care o aveţi cu organizaţia? Vă rog să explicaţi de ce sunteţi satisfăcut sau nu?
- Relaţii reciproce: Consideraţi că organizaţia se preocupă de bunăstarea dvs. chiar dacă nu primeşte nimic în schimb? Dar dvs. vă preocupaţi de bunăstarea organizaţiei?
- Relaţii de schimb: Consideraţi că organizaţia vă oferă ceva deoarece aşteaptă ceva în schimb? Puteţi să-mi daţi exemple care să arate acest lucru? Dar dvs. doriţi să creaţi o relaţie cu organizaţia numai dacă primiţi ceva în schimb? Puteţi să-mi daţi exemple din relaţiile anterioare?

A şaptea întrebare de cercetare: *Cum influenţează calitatea relaţiei angajat-organizaţie construirea relaţiei angajat-public?*

Întrebarea din interviu:

- Credeţi că relaţia pe care o aveţi cu organizaţia afectează modul în care interacţionaţi şi dezvoltaţi relaţii cu membrii comunităţii?

A opta întrebare de cercetare: *Cum afectează calitatea relaţiei angajat-public evaluarea de către public a organizaţiei*?

Întrebarea din interviu:

- Calitatea interacţiunii/relaţiei pe care o aveţi cu angajaţii influenţează modul în care vedeţi organizaţia?

V.3. Analiza interviurilor aplicate angajaţilor Primăriei şi cetăţenilor din Cluj-Napoca

Vom prezenta analiza informaţiilor obţinute prin aplicarea interviurilor, făcând referire la întrebările de cercetarea pe care le-am formulat la începutul părţii practice.

Relaţiile publice

Pentru a înţelege cât mai bine structura şi modul de funcţionare al organizaţiei şi practica de relaţii publice din cadrul organizaţiei, am dezvoltat întrebările de cercetare de la 2 la 4 în jurul unor concepte legate de practica de relaţii publice şi de climatul organizaţional. Credem că prin cercetarea modului în care sunt înţelese şi practicate relaţiile publice vom înţelege care sunt bazele organizaţionale necesare pentru ca relaţiile publice să-şi manifeste rolul de manager al relaţiilor interne şi externe.

În interviurile aplicate celor din conducere şi practicienilor de relaţii publice (angajaţi PR) au existat întrebări întrebări legate de structura de relaţii publice din cadrul Primăriei.

În scopul de a explora sistemul de comunicare internă şi climatul organizaţional, am intervievat, de asemenea, angajaţii non-PR.

A doua întrebare de cercetare: ***Cum descriu participanţii la studiu practica de relaţii publice din cadrul organizaţiei?***

Interviul pentru angajaţii PR a început cu o întrebare legată de poziţia din organizaţie şi responsabilităţi. Răspunsul oferit de către purtătorul de cuvânt al Primăriei ne-a oferit informaţii foarte interesante: *„Eu sunt în*

organigrama Primăriei director Serviciul Centru de Informare pentru Cetăţeni. Acest serviciu coordonează practic tot ce înseamnă registraturile Primăriei, adică centrul de informare pentru cetăţenii de pe Moţilor nr. 7, unde sunt practic prezente toate tipurile de servicii publice oferite, plus Primăriile de cartier. În plus de poziţia pe care o am în organigramă, eu sunt purtătorul de cuvânt al Primăriei. Acesta nu este un post de sine stătător prevăzut de organigramă, ci mai mult un fel de învestire." Respondentul vede această dublă poziţionare ca fiind un avantaj: „*sunt în poziţia în care trebuie să comunic instituţional pentru publicul larg, să coordonez felul în care funcţionează această comunicare şi prestarea de servicii publice directe către cetăţeni ca şef serviciu centru de informare şi, pe de altă parte, sunt în postura în care trebuie să gestionez comunicarea instituţională către mass-media , care este intermediară între instituţie şi publicul larg. Eu personal, consider că e o poziţie privilegiată din perspectiva comunicării, tocmai pentru că nu doar spun către presă informaţiile în forma în care ne-am dori noi să fie ele ilustrate de către aceasta, ci avem oarecum control şi pe felul în care ne facem treaba în raport direct cu cetăţeanul.*"

Răspunsul, la aceeaşi întrebare, oferit de către directorul Direcţiei de Comunicare, Relaţii Publice şi Turism accentuează ideea că relaţiile publice din cadrul instituţiei sunt gestionate la cel mai înalt nivel, această direcţie fiind în subordinea directă a primarului. Responsabilităţile respondentului sunt legate de gestionarea relaţiei dintre instituţie şi cetăţeni, după cum afirmă acesta.

Literatura de specialitate din domeniul relaţiilor publice argumenteză în favoarea integrării funcţiei de relaţii publice într-un singur departament pentru ca aceasta să obţină o prezenţă puternică în structura verticală a organizaţiei. În cazul Primăriei Cluj-Napoca funcţia de relaţii publice este divizată în două departamente, Direcţia de Comunicare, Relaţii Publice şi Turism şi Biroul Mass-Media, ambele aflate în subordinea directă a primarului, însă reprezentanţii celor două departamente afirmă, în unanimitate, că există o colaborare foarte bună între ei: „*colaborăm foarte bine*", „*ne înţelegem bine*", sunt câteva dintre afirmaţiile făcute pe acest subiect.

O întrebare comună în ghidurile de interviu pentru angajaţii PR şi directorii de departamente era legată de practica de relaţii publice şi făcea referire la <u>modul în care sunt dezvoltate şi implementate programele de</u>

comunicare pentru publicurile cu care organizaţia are de-a face. Această întrebare a fost operaţionalizată prin alte câteva întrebări suplimentare. În continuare facem referire la răspunsurile legate de modul şi canalele de comunicare.

„Am încercat să implementăm o grămadă de lucruri pe care noi le consideram obligatorii într-o organizaţie, pornind de la modele din organizaţiile private" – ne-a declarat unul directorul Direcţiei de Comunicare, Relaţii Publice şi Turism, *„am făcut un jurnal intern pentru angajaţi [...]Toate informaţiile astea pe care noi le comunicam în exterior din biroul mass-media nu erau întotdeauna cunoscute de interiorul primăriei şi am avut de multe ori situaţii, înainte să facem lucrul ăsta, în care constatam că oamenii sună în primărie să ceară serviciul pe care tocmai am anunţat că-l punem la dispoziţie, dar oamenii nu apucaseră să fie informaţi pe sistemul interior de comunicare sau nu citiseră şi am zis hai să facem un instrument de comunicare, un fel de jurnal intern, i-am spus noi, în care, în acelaşi timp în care comunicăm către exterior, către media, să comunicăm şi către interior"* – a declarat purtătorul de cuvânt, *„folosim consultarea publică asupra chestiunilor pe care noi dorim să le facem*" – afirmă directorul Direcţiei de Comunicare, Relaţii Publice şi Turism.

„Există o interfaţă fizică, de comunicare, între Primărie şi cetăţean, care interfaţă fizică este reprezentată de primăriile de cartier şi Centru de Informare pentru Cetăţeni"– ne explică un alt angajat din cadrul Direcţiei de Comunicare, Relaţii Publice şi Turism.

„Am încercat să comunicăm structurat şi în felul ăsta am organizat conferinţe de presă săptămânale, dacă înainte erau doar ocazionate de evenimente, acum încercăm să le facem săptămânl, şi în afara conferinţelor de presă săptămânale în care grupăm subiectele în funcţie de cum considerăm noi că ar fi interesant şi pentru presă, avem comunicatele de presă."- susţine directorul Biroului Mass-Media. Acelaşi director ne spune: *„folosim foarte mult e-mailul şi telefonul [...] o dată cu apariţia acestor site-uri de ştiri, ritmul în care trebuie să furnizăm informaţia a crescut absolut ameţitor, practic poţi să evaluezi undeva la 80% din volumul de informaţie pe care noi o transmitem într-o zi merge pe telefon, pentru că vorbesc de informaţia solicitată punctual de ziarişti. Informaţiile oficiale le comunicăm în continuare pe e-mail şi chiar şi conferinţele de presă pe care le organizăm în Sala de sticlă în mod direct cu reprezentanţii presei, le dublăm*

printr-o comunicare ulterioară a unor drafturi de conferință în varianta electronică. Mai folosim şi sms-ul atunci când avem de comunicat lucruri urgente, de plidă, apare o vizită neanunţată a premierului şi ştim că în 2 ore va fi aici şi atunci trimitem sms-uri ca să anunţăm pe toată lumea."

„*Facem dezbaterii publice. De exemplu anunţăm pe site-ul Primăriei, dezbatere publică cu subiectul noua lege a învăţământului....care a fost o dezbatere destul de serioasă şi care a adunat multe păreri, şi din acele păreri s-a redactat strategia pentru implementarea noii legi a învăţământului.*" – ne declară un angajat din cadrul Direcţiei de Comunicare, Relaţii Publice şi Turism.

Toţi angajaţii PR au susţinut, în diferite forme, că există o intenţie clară de consultare a cetăţenilor în legătură cu deciziile Primăriei: „*dorinţa noastră este întotdeauna să consultăm cetăţenii, şi facem lucrul ăsta, de câte ori ne permite timpul, dar pentru că sunt atât de multe activităţi şi evenimente pe care noi le facem, sunt pur şi simplu unele momente în care nu facem faţă ritmului pe care noi ni-l impunem. Adică, avem atâtea lucruri de comunicat, încât unele nu le mai sondăm înainte, ci le aplicăm. Dar bineînţeles, acelea au un caracter mai mult cultural decât de infrastructură, sau de dezvoltare urban.*"

Purtătorul de cuvânt ne-a vorbit despre proiectul viatalagradi.ro „*care este un program de comunicare nişat pe părinţii cu copii de vârste mici care sunt interesaţi şi doresc să facă tot ceea ce pot şi ţine de ei pentru a-şi alimenta corect copiii , încadrându-se în nişte costuri suportabile şi reale la ora asta în Cluj-Napoca. Am creat un site pentru promovarea programului de alimentaţie sănătoasă în grădiniţe, grădiniţele fiind administrate de către Primărie, dar în subordinea inspectoratului şcolar, deci într-un parteneriat cu inspectoratul şcolar care are grădiniţele în subordine, cu profesorul Hâncu*[18]*, care poate să valideze calitatea nutriţională cu un blogger culinar care poate să ne arate şi să ne exemplifice cum se poate găti o mâncare, care să se încadreze în bugetul de 7 lei pe zi, cât este astăzi în medie în grădiniţele de stat din Cluj-Napoca*" şi despre proiectul de comunicare pentru promovarea sportului de masă: „*încercăm să promovăm şi să transformăm în eroi locali acei copii care îşi petrec timpul liber, antrenându-se, făcând sport.*"

[18] Profesorul Nicolae Hâncu este un renumit medic nutriţionist.

O idee de bază, care, credem noi, reflectă o modalitate sănătoasă de abordare a comunicării în interiorul şi exteriorul organizaţiei, este cea exprimată de unul dintre angajaţii PR şi care face referire la aplicarea unor modele de lucru din organizaţiile private. Reţinem această idee pentru că ea se referă la o viziune bazată pe performanţă şi competivitate.

O sinteză a răspunsurilor referitoare la modul de comunicare dintre organizaţiei şi publicurile interne şi externe se prezintă astfel:

- Primăria foloseşte un jurnal intern pentru angajaţi;
- Primăria face conferinţe de presă;
- Primăria trimite comunicate de presă;
- Primăria trimite e-mailuri;
- Primăria sună;
- Primăria trimite sms-uri;
- Primăria comunică prin intermediul site-ului;
- Primăria comunică prin intermediul primăriilor de cartier şi Centrului de Informare pentru Cetăţeni;
- Primăria face consultări publice;
- Primăria organizează dezbateri publice pe diferite teme;
- Primăria dezvoltă diferite programe de comunicare, cum ar fi viatalagradi.ro sau programul de promovare a sportului.

O altă întrebare comună în interviurile pentru angajaţii PR şi directorii de departamente era legată de modul în care organizaţia ţine cont de de opiniile publicurilor externe.

Toţi cei intervievaţi ne-au spus că organizaţia, prin oamenii ei, ţine cont de opiniile publicurilor externe. Având în vedere că organizaţia despre care vorbim este o instituţie publică, aflată în slujba cetăţeanului, acest răspuns era previzibil, însă exemplele pe care ni le-au oferit câţiva dintre respondenţi au anulat idee că avem de-a face cu un simplu răspuns dezirabil. Unul dintre angajaţii PR ne-a exemplificat modul în care organizaţia ţine cont de opiniile publicurilor externe, astfel: *„Spre exemplu în ceea ce priveşte învăţământul s-a adunat o echipă de lucru din care făceau parte reprezentanţi ai şcolilor, reprezentanţi ai inspectoratului şcolar, reprezentanţi ai asociaţiei părinţilor, plus specialişti din domeniul educaţiei care împreună cu reprezentanţii Primăriei au făcut o strategie care a fost apoi supusă dezbaterii*

publice, care a fost apoi supusă dezbaterii Consiliului local, care a fost apoi aprobată în Consiliul local."

Purtătorul de cuvânt ne-a furnizat următorul exemplu: *„[...] au fost câteva episode legate de mutarea unor famili de romi. [...] consider că instituţia asta, chiar a făcut eforturi mult peste ceea ce legea obligă sau ceea ce procedurile cer, de a explica că nu este vorba de o mutare forţată, că a fost vorba de un act administrativ şi că s-a făcut maximum ce se poate face în condiţiile legii, ale bugetului, ale situaţiei şi aşa mai departe. Nu am reuşit probabil să-i convingem pe toţi, dar pot să vă spun că efortul nostru de a fi transparenţi şi de a oferi informaţii, a mers până acolo încât în luna ianuarie 2011, am primit peste 700 de plicuri din toată lumea, care conţineau acelaşi formular de scrisoare tip, probabil furnizat de către cei de la Amnesty International şi vreo 800 de email-uri şi le-am răspuns tuturor, celor care au trimis prin poştă, prin poştă, celor care au trimis pe email, pe email cu un răspuns în engleză şi acelaşi răspuns în română semnat de către conducătorul instituţiei şi cu poze care să ilustreze realităţile de dinainte şi de după. O parte dintre cei care ne-au scris, ne-au răspuns la răspunsul nostru mulţumindu-ne, o parte ne-au răspuns că totuşi chiar dacă noi le-am raspuns în felul ăsta, continuă să creadă că e un act de discriminare şi aşa mai departe. Eu cred că ne-am făcut datoria din punct de vedere al comunicării şi continuăm să ne-o facem de câte ori cineva ne întreabă*."

Directorul Biroului Mass-Media ne-a furnizat un alt exemplu prin care să ne ilustreze modul în care organizaţia ţine cont de opiniile publicurilor: "*un exemplu este cel al tăierilor, al toaletării arborilor din Parcul Central. E un proiect european care prevede şi o parte de întreţinere de spaţii verzi. S-a licitat pe procedura publică de licitaţie, s-a găsit un executant de lucrări care la rândul lui are nişte subcontractori pe anumite tipuri de lucrări pe care nu le poate face singur, pentru că lucrarea presupune atât contsrucţie cât şi parte de plante şi toaletări şi aşa mai departe. Are toate avizele, toate documentele, toate calificările prevăzute de lege, prin urmare din punct de vedere legal nu este niciun fel motiv pentru care să nu facă treaba pe care o fac acolo. Cu toate astea ONG-urile şi o parte dintre clujeni se îngrijorează că ceea ce se întâmplă acolo nu este bine şi că toaletările sunt prea agresive şi copacii vor avea de suferit şi vom pierde arborii din Parcul Central. Încercăm să le răspundem fiecărora în parte şi încercăm să le aducem toate argumentele posibile deşi din punct de vedere administrativ, e foarte*

clar, noi nu avem dreptul să le oprim lucrările respectivilor, pentru că ei sunt abilitaţi şi autorizaţi şi au tot dreptul şi îşi asumă răspunderea pentru ceea ce fac. Dar consider că nu-i suficient să dăm răspunsul ăsta şi atunci am mers mai departe şi am cerut informaţii despre: ce fel de detalii, ce fel de substanţe, ce fel de tratamente. Chiar vreau să răspundem la toate întrebările pe care oamenii şi le pot pune."

Considerăm că exemple oferite ne oferă argumente pentru a afirma că Primăria îşi arată disponibilitatea de a-şi justifica şi motiva actul administrativ şi că încearcă, pe cât posibil, să ţină cont de opiniile publicurilor externe.

O întrebare importantă adresată angajaţilor PR şi celor din conducerea organizaţiei a făcut referire la principalul scop al activităţilor de relaţii publice realizate de organizaţie.

"*Cred că informarea cât mai largă şi cât mai completă este scopul*", "*ne dorim ca tipurile de informaţii care ies de aici să fie pentru toată lumea şi toată lumea să ştie că poate să le ceară*", "*ne dorim ca informaţiile să ajungă la oameni*", "*ne dorim să-i responsabilizăm pe angajaţii care intră în contact direct cu cetăţenii*", "*să le explicăm oamenilor lucruri din activitatea noastră*", "*să realizeze o legătură între Primărie şi oameni*", "*să informăm presa care apoi să informeze cetăţenii*"- sunt răspunsurile pe care le-am primit.

Directorul Direcţiei de Comunicare, Relaţii Publice şi Turism ne detaliează, ceea ce înseamnă pentru el, o parte a activităţii de relaţii publice care are drept scop mulţumirea cetăţeanului: „*[...]acel buton care a fost pus la ghişeele de la centrul de informare pentru cetăţeni, unde cetăţenii nemulţumiţi de atitudinea funcţionarului sau de răspunsul dat, sau de o situaţie oarecare, a putut să dea un calificativ funcţionarului de la ghişeu. Dacă nu i-a convenit răspunsul sau atitudinea, i-a dat un vot nesatisfăcător (erau cele două variante: satisfăcător şi nesatisfăcător). Există şi o statistică făcută în acest sens de când s-a implementat în primăvara acestui an acest nou sistem de gestiune a calităţii relaţiei dintre centrul de informare pentru cetăţeni şi cetăţeni, dacă este interesantă [...] se poate vedea pe calculator care funcţionar a primit, de exemplu, cele mai multe voturi satisfăcătoare sau nesatisfăcătoare, mai mult decât atât, pentru a-i stimula şi pe ei să fie responsabili avem acel funcţionar al lunii, acea persoană care are cele mai multe voturi satisfăcătoare în relaţia cu cetăţenii şi bineînţeles persoanele care au primit cele mai multe voturi negative trebuie să dea nişte răspunsuri către serviciul de resurse umane*."

Din răspunsurile primite vedem că în opinia practicienilor de relaţii publice şi în opinia directorilor de departamente scopurile principale ale activităţilor de relaţii publice sunt informarea cetăţenilor şi jurnaliştilor, stabilirea unei legături cu cetăţenii şi responsabilizarea angajaţilor pentru a avea o relaţie cât mai bună cu cetăţenii. Putem constata că atât angajaţii de relaţii publice, cât şi cei trei directori de departamente intervievaţi, consideră activităţile de relaţii publice ca având un scop în construirea şi menţinerea relaţiilor dintre organizaţie şi publicurile externe. Niciunul dintre respondenţi nu face referire la rolul „intern" al relaţiilor publice. Figura nr. 2 ilustrează viziunea respondenţilor asupra scopului relaţiilor publice.

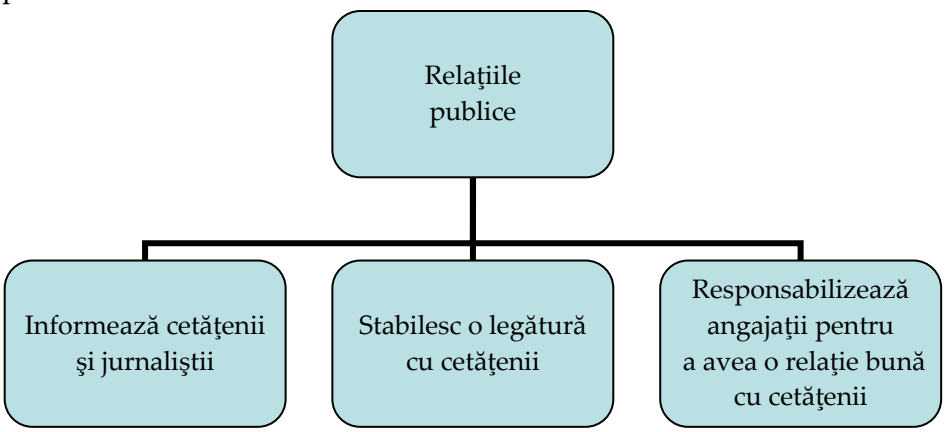

Relaţiile publice
Informează cetăţenii şi jurnaliştii
Stabilesc o legătură cu cetăţenii
Responsabilizează angajaţii pentru a avea o relaţie bună cu cetăţenii

Figura nr. 2. ***Scopul activităţilor de relaţii publice***

Următoarea întrebare din interviul aplicat angajaţilor PR a fost aceasta: Cât de departe mergeţi în dezvăluirea informaţiilor despre organizaţie? Dezvăluiţi şi informaţii negative?

Directorul Direcţiei de Comunicare, Relaţii Publice şi Turism afirmă următoarele: „*în ceea ce privşte comunicarea acelor situaţii pe care nu am vrea să le comunicăm, evident că sunt şi asemenea momente, în care chiar dacă adevărul nu ne avantajează sau nu ne ajută situaţia, bineînţeles că, comunicăm şi acest lucru, adică nu e un secret. De ce? Pentru că am observat că în relaţia, cel puţin cu presa, trebuie să fii promt şi trebuie să fii sincer, pentru că altfel se întâmplă să fii taxat*."

„*Nu-mi dau seama ce înseamnă informaţii negative, deci mergem cu detalii legate de orice activitate, acţiune, proiect, licitaţie din partea Primăriei, până la*

punctul la care legea ne permite. Nu putem să arătăm un contract, să-l facem public, să-l fotografiem şi să-l filmăm pentru că nu ne lasă legea pentru că, de pildă, într-un contract de prestări servicii cu o companie privată, acea companie solicită confidenţialitate dar datele din contract pe care le considerăm publice, le comunicăm de fiecare dată, oricui."– susţine purtătorul de cuvânt.

Directorul Biroului Mass-Media ne-a declarat: „*am ieşit în public şi am spus că avem o problemă cu E-on gaz. E-on gaz nu respectă legea în Cluj. E adevărat că nu populaţia trebuie să-l determine pe E-on gaz să respecte legea în Cluj dar în acelaşi timp noi ne-am dus până unde am putut să mergem legal în a forţa şi asuma această companie să respecte legea. Ei continuă să o încalce în anumite situaţii şi atunci am preferat să-i facem pe toţi clujenii parte la problema noastră pentru ca să încercăm cumva print-o presiune publică să-i determinăm pe cei de la E-on gaz, care le rândul lor au o obligaţie vizavi de publicul care îi plăteşte să încerce să-şi remedieze un pic atitudinea. Şi în anumite situaţii cred că am reuşit*".

Reţinem în special răspunsul directorului Direcţiei de Comunicare, Relaţii Publice şi Turism şi înţelegem că sunt dezvăluite şi informaţii negative despre organizaţie, nu neaparat dintr-un exces de sinceritate, ci mai degrabă de teamă ca nu cumva presa să afle oricum acele informaţii şi să „taxeze" mult mai grav organizaţia.

În concluzie, aşa cum s-a putut observa din analiza interviurilor realizate în interiorul organizaţiei, pe tema practicii de relaţii publice, putem afirma că relaţiile publice din cadrul instituţiei sunt gestionate la cel mai înalt nivel, fiind în subordinea directă a primarului. În cazul Primăriei Cluj-Napoca funcţia de relaţii publice este divizată în două departamente, Direcţia de Comunicare, Relaţii Publice şi Turism şi Biroul Mass-Media, ambele aflate în subordinea directă a primarului, deşi specialiştii din domeniul relaţiilor publice argumentează în favoarea integrării funcţiei de relaţii publice într-un singur departament pentru ca aceasta să obţină o prezenţă puternică în structura verticală a organizaţiei. Reprezentanţii celor două departamente afirmă, însă, în unanimitate, că există o colaborare foarte bună între ei.

O altă constatare este aceea că respondenţii consideră activităţile de relaţii publice ca având un scop în construirea şi menţinerea relaţiilor dintre organizaţie şi publicurile externe, nevăzând şi un rol „intern" pentru practica de relaţii publice.

Cu scopul de a investiga mai mult sistemul de comunicare internă din cadrul Primăriei am pus următoarea întrebare de cercetare: ***Cum descriu angajaţii sistemul de comunicare internă din cadrul organizaţiei?***

Una dintre întrebările din interviuri (pentru toţi respondenţii din interiorul organizaţiei) prin care investigam sistemul de comunicare internă a fost: Cât de uşor pot angajaţii să-şi exprime problemele?

„Aici deja intrăm în felul fiecăruia de a fi. Din punctul meu de vedere, instituţia are canalele structurate ca să poţi să-ţi spui punctul de vedere" – ne-a declarat unul dintre directori.

„Pentru mine, care vin dintr-o organizaţie privată, am fost jurnalist la o instituţie de presă privată înainte să vin în administraţia publică, a fost întotdeauna incredibil să constat că oamenilor care li se reţine în fiecare lună cotizaţia sindicală, de membru de sindicat, nu merg niciodată la sindicat să aibă discuţii, ba chiar mai mult, sunt nemulţumiţi în mare măsură de deciziile sindicatului în ceea ce-i priveşte dar nu fac nimic împotriva sau, mă rog, pentru lucrul ăsta. [...] nimeni nu merge să aibă o discuţie cu cei de la sindicat ca să le spună: nu vă supăraţi, noi nu ne dorim cadourile pe care voi ni le daţi, există calea uşoară, este o uşă, este o persoană, sunt convinsă ca domnul de acolo de la sindicat, dacă i s-ar comunica lucrul ăsta, ar fi foarte surprins că există nemulţumiri în instituţie. Din păcate din punctul ăsta de vedere, o mare parte a angajaţilor menţin tipul acela de atitudine: nu spun eu, că cine sunt eu să spun? Pe de altă parte în ultimii 5 ani să zic, nivelurile de conducere din direcţii şi servicii, s-au împrospătat şi la ora asta cred că sunt şefi servicii şi directori, deja sunt majoritari, care au oricând atitudinea potrivită şi luptă pentru drepturile oamenilor din subordinea lor" – susţine purtătorul de cuvânt.

Directorul Direcţiei de Comunicare, Relaţii Publice şi Turism: *„E foarte simplu, există anumite forme de comunicare, forma instituţională reprezentată de sindicat, adică toţi angajaţii Primăriei fac parte din sindicat. Apoi mai există o formă de comunicare directă, cel puţin colegii mei dacă au nemulţumiri sau, ştiu eu, propuneri mi le comunică mie, dacă sunt nemulţumiţi de atitudinea mea pot să ia oricând legătura cu primarul care este şeful aparatului executiv al Primăriei. Prin urmare orice nemulţumire îşi găseşte calea sa indiferent de natura ei, adică nu este angajat să rămână cu o problemă nerezolvată în cadrul instituţiei sau cu o propunere care să nu fie ascultată."*

Din analiza răspunsurilor angajaţilor de PR şi a directorilor de departamente rezultă că nu există niciun fel de problema pentru angajaţi în a-şi exprima problemele. Considerăm foarte important răspunsul purtătorului de cuvânt, care este şi directorul Serviciului Centru de Informare pentru Cetăţeni, din care rezultă că doreşte o luare de atitudine, în mod activ, din partea angajaţilor, atunci când sunt nemulţumiţi de ceva. Serviciul Centru de Informare pentru Cetăţeni reprezintă poate cea mai importantă interfaţă a Primăriei cu cetăţenii şi considerăm că angajaţii acestui serviciu reprezintă un public strategic pentru organizaţie, iar modul în care sunt trataţi de către organizaţie se reflectă în modul în care îşi desfăşoară munca în folosul cetăţenilor, de aceea faptul că şeful acestui serviciu are o astfel de atitudine reprezintă, din punctul nostru de vedere, un aspect pozitiv al comunicării interne.

Oferim câteva exemple şi din răspunsurile angajaţilor non-PR: *„dacă a fost cazul de vreo nemulţumire am reuşit să o rezolv cu şeful direct"*, *„nu îmi amintesc să fi avut probleme pe care să nu le putem rezolva în cadrul departamentului"*, „doamna *B*[19]*, şefa noastră încearcă întotdeauna să ne rezolve problemele"*, *„chiar domnul primar a intervenit pentru a rezolva o situaţie conflictuală dintre mine şi un alt coleg"*, *„cred că ne putem exprima nemulţumirile, acum, că înainte, pe vremea lui Funar, nu era aşa"*, *„când a venit primar domnul Boc s-au schimbat mult lucrurile, în bine, în privinţa asta."*

Cei 15 angajaţi non-PR au afirmat că nu au avut probleme în a-şi exprima eventualele nemulţumiri. Angajaţii care lucrează în Primărie de mai mult timp şi au fost şi în subordinea altor primari ne-au comunicat că lucrurile s-au schimbat foarte mult în bine la venirea în instituţie a primarului Emil Boc şi schimbările în bine s-au menţinut şi în timpul mandatului lui Sorin Apostu. Am reţinut răspunsul unei doamne care lucrează în Primărie de 18 ani şi care ne-a declarat următoarele: *„înainte nimănui nu-i păsa de noi, eram două fete la registratură şi era muncă pentru 10 şi am încercat să explicăm că nu putem face faţă, dar nimeni nu ne băga în seamă,cui să-i spunem nemulţumirile noastre [...] lucrurile sunt altfel acum."*

[19] Respondentul făcea referire la directorul Serviciul Centru de Informare pentru Cetăţeni.

Întrebarea: În opinia dvs. care este principalul scop al activităţilor de relaţii publice pentru angajaţi? a fost adresată angajaţilor PR şi non-PR.

„Ce facem real şi concret este doar această parte de informare, v-am spus despre Jurnalul intern. Volumul de muncă este atât de mare încât nu ne permite să stabilim strategii pentru comunicarea internă, dar mi-ar plăcea să avem un feed-back pe partea de comunicare internă." – ne-a declarat purtătorul de cuvânt.

„Eu pot doar să gestionez relaţia colegilor din subordinea mea, dar au mai fost şi cazuri în care, hai să zicem pentru că suntem o echipă până la urma urmei şi lucrăm ca un tot unitar, am luat legatura cu un alt coleg de-al meu director pentru o situaţie punctuală la fel cum alţi colegi de ai mei directori au luat legătura cu mine pentru situaţii punctuale. Dar astea ţin mai mult, hai să zic de problemele angajaţilor, decât de natura muncii noastre" – susţine directorul Direcţiei de Comunicare, Relaţii Publice şi Turism.

„Nu prea avem noi treabă cu relaţiile publice", *„nu prea ştiu ce să vă spun aici"*, *„relaţiile publice sunt pentru presă şi organizare de evenimente"* – sunt câteva dintre răspunsurile angajaţilor non-PR.

Percepţia generală a angajaţilor non-PR este aceea că activităţile de relaţii publice sunt pentru exterior, că se ocupă cu imaginea Primăriei în exterior. Formal, nici angajaţii PR nu văd vreun scop clar pentru activităţile de relaţii publice în interiorul organizaţiei. Asta nu înseamnă că nu se desfăşoară activităţi de relaţii publice pentru angajaţi, doar că ele nu sunt percepute ca atare.

O altă întrebare prin care am încercat să vedem cum descriu angajaţii sistemul de comunicare internă a fost aceasta: În opinia dvs cum gestionează organizaţia informaţiile pozitive sau negative care ar putea să-i afecteze pe angajaţi?

Un angajat PR ne-a oferit următorul răspuns: *„[...] Curtea de Conturi a stabilit la acel control că din 2009 şi până în 2010, o serie de prime şi de sporuri, chestiuni din astea, plusuri salariale au fost atribuite ilegal şi că trebuie returnate. A existat un proces al primarului cu Curtea de Conturi, care a fost pierdut la toate formele de apel şi în acest moment suntem în situaţia în care primarul, printr-o decizie de instanţă a fost obligat să dispună recuperarea acelor sume. Asta afectează mulţi angajaţi, vreo 720 de angajaţi din aparatul de specialitate, plus poliţia locală şi serviciile publice, sunt jur de 1000 de angajaţi din Primpria Cluj-Napoca.*

Aproape toţi, practic toţi cei care erau angajaţi la momentul anului 2009, sunt afectaţi de această decizie. Primarul i-a convocat pe toţi şefii de servicii într-o şedinţă şi le-a comunicat că din punctul lui de vedere nu mai are nicio cale legală prin care să-i apere pe oameni, dar că aşteaptă de la sindicat de data asta o reacţie în contrapondere şi că în acest moment suntem în faza în care sindicatul a deschis un proces în care solicită anularea deciziei judecătoreşti care stabileşte că trebuie returnaţi acei bani şi suspendarea punerii în aplicare a deciziei respective până la judecarea pe fond. Ăsta zic eu este un exemplu de gestionare a unor informaţii negative."

Un al angajat PR ne-a precizat: „*de fiecare când au apărut, hai sa zicem chestiuni de interes general între angajaţi şi factorul decizional, deci în momentul în care au existat chestiuni foarte importante care vizau interesele întregii organizaţii primarul a avut intâlniri cu întregul corp al funcţionarilor şi personalului contractual*."

„*Dacă sunt chestiuni care ne afectează pe noi angajaţii simpli, suntem anunţaţi prin şeful nostru*", „*primarul îl lămureşte pe şeful nostru şi el ne lămureşte apoi pe noi*", „*cred că gestionează bine, până acum*" – sunt câteva dintre răspunsurile angajaţilor non-PR.

Din răspunsurile primite extragem următoarea idee: cei din conducerea organizaţiei stabilesc întâlniri directe cu şefii de departamente, pentru a explica anumite situaţii, ca apoi, aceştia să le comunice angajaţilor din subordine. Nu există neaparat o mediere din partea PR-ului în gestionarea internă a informaţiile pozitive sau negative care ar putea să-i afecteze pe angajaţi.

Rezumând răspunsurile primite în această secţiune, referitoare la sistemul de comunicare internă, putem afirma că angajaţii nu întâmpină probleme în a-şi exprima eventualele nemulţumiri. Directorul unui serviciu foarte important în cadrul Primăriei, Centru de Informare pentru Cetăţeni, şi-a exprimat dorinţa ca angajaţii să atitudine, în mod activ, atunci când sunt nemulţumiţi de ceva. O astfel de atitudine reprezintă, din punctul nostru de vedere, un aspect pozitiv al comunicării interne.

Am aflat, deasemenea, că există o preferinţă a angajaţilor pentru comunicare directă interpersonală şi nu a comunicării mediate cu privire la informaţii şi probleme organizatorice.

Mai mult de jumătate dintre angajaţii non-PR ne-au comunicat că pot să-şi exprime problemele către şefii direcţi. Am reţinut comentarii de tipul: *„nu mă pot gândi la vreo situaţie în care să nu pot să-mi exprim problemele*." Tocmai acest gen de afirmaţii ne determină să credem că sistemul de comunicare internă, din cadrul Primăriei, este unul simetric.

Această constatare este în acord cu ceea ce spune literatura de specialitate din domeniul comunicării şi relaţiilor publice, despre importanţa comunicării interpersonale în dezvoltarea unui sistem de comunicare simetrică în organizaţii.

Chiar dacă există în mod clar activităţi de relaţii publice desfăşurate cu şi pentru angajaţii din organizaţie, percepţia generală a angajaţilor este aceea că activităţile de relaţii publice sunt pentru exterior, pentru imaginea externă a Primăriei.

În prima parte a lucrării unde au fost prezentat conceptele utilizate am făcut referire şi la termenul de climat organizaţional.

Cercetătorii din domeniul climatului organizaţional susţin că atmosfera experimentată de către angajaţi este transferată către public prin intermediul schimburilor externe. Calitatea interacţiunilor dintre angajaţi şi public influenţează opinia sau/şi comportamentul publicului faţă de organizaţie.

Climatul organizaţional

Am pus următoarea întrebarea de cercetare pentru a stabili dacă climatul organizaţional a contribuit la dezvoltarea unei relaţii pozitive cu publicurile interne şi externe şi dacă climatul identificat a fost într-adevăr transferat către publicurile externe prin interacţiunile dintre angajaţi şi public: ***Cum caracterizează participanţii la studiu climatul organizaţional pentru construirea de relaţii interne şi externe?***

Ne-a intersat să aflăm, cu ajutorul întrebărilor din interviuri, în ce măsură şi cum afectează climatul organizaţional interacţiunea angajaţilor cu publicurile ţintă?

„Modul în care se simt la locul de muncă le influenţează modul de lucru [...] Se simte, sunt convinsă că se simte. Ar fi culmea să le cerem să se detaşeze" – ne-a declarat un angajat din cadrul Direcţiei de Comunicare, Relaţii Publice şi Turism, referindu-se la angajaţii Primăriei.

Directorul Direcţiei de Comunicare, Relaţii Publice şi Turism susţine că *„sunt unele departamente care sunt mai deschise, altele care sunt mai închise, poate are legătură şi cu tipul de probleme pe care le gestionează şi cu natura publicului cu care lucrează. Există variabile destul de mari din punctul ăsta de vedere însă toate eforturile care se fac, se fac tocmai pentru a reduce diferenţa asta în felul în care starea mea de spirit se reflectă asupra calităţii serviciilor pe care le prestez pentru cei care mă plătesc, cetăţenii."*

Acelaşi respondent ne-a spus: *„anul acesta de exemplu, am avut doua teambuilding-uri pe care le-am organizat cu colegii mei în scopul creşterii coeziuni grupului şi a cunoaşteri cât mai bune a celor care fac parte din grup."*

Toţi angajaţii care au participat la cercetare, ne-au spus, într-o formă sau alta că este foarte important climatul din interiorul organizaţiei pentru construirea unei relaţii pozitive, atât în interior, cât şi în exterior.

De exemplu unul dintre angajaţii Serviciului Centru de Informare pentru Cetăţeni, ne-a declarat următoarele: *„ştiţi că v-am spus cum lucram de greu, că eram puţini, pe vremea lui Funar. Trebuie să vă spun că de multe ori mergeam la şeful meu de atunci şi plângeam că nu mai pot, că nu mai ştiu ce să fac cu dosarele oamenilor şi el urla la mine şi atunci, când nu mai puteam, urlam şi eu la oameni. Fără vină erau săracii oameni, dar asta era, că nu mai puteam să fac faţă."*

„Vin cu drag la serviciu şi asta cred că se vede în felul în care îmi fac munca" – a afirmat alt angajat.

O altă întrebare din interviu a fost aceasta: <u>Cât de important este pentru organizaţie să construiască o relaţie pozitivă pe termen lung cu parţile interesate</u>?

„Mi se pare că este foarte important ca un cetăţean să vină aici relaxat, nu nervos şi să putem colabora cu cetăţenii" – afirmă unul dintre angajaţii non-PR.

„Este foarte important ca angajaţii, de exemplu, să simtă că pot avea încrede în noi şi în deciziile noastre" – afirmă unul dintre directori.

Un angajat din Biroul Mass-Media susţine că *„este important să avem o relaţie pozitivă cu cei din presă pentru că, de multe ori, ei fac legătura între noi şi cetăţeni şi activitatea noastră le este prezentată oamenilor şi prin intermediul presei."*

Am selectat aceste trei răspunsuri, a unui angajat non-PR, a unui director şi a unui angajat PR, pentru a ilustra o anumită idee, aceea că este importantă construirea unei relaţii pozitive cu diferitele categorii de public, intern şi extern. Au fost pomeniţi aici cetăţenii, angajaţii şi presa, acestea fiind de fapt cele mai importante categorii de public pentru organizaţia despre care discutăm.

I-am întrebat pe cei din Primărie şi ce proceduri, practici şi recompense utilizează organizaţia pentru a încuraja dezvoltarea relaţiilor cu membrii comunităţii?

„*Un eveniment reuşit este recompensa noastră*" – a fost afirmaţia unuia dintre angajaţi.

Angajaţii Serviciului Centru de Informare pentru Cetăţeni ne-au informat despre sistemul de recompensare angajatul lunii: „*s-a dat o diplomă: angajatul lunii, angajatul care a avut cele mai multe înregistrări de documente şi fără niciun fel de abateri. Dar dacă vă referiţi la recompense financiare, nu. O diplomă şi felicitările conducerii. Angajatului lunii i s-a făcut tablou, care a fost afişat pe perete si toţi cetăţenii care veneau la noi în instituţie, la intrare vedeau tabloul cu angajatul lunii, iar asta ne-a motivat foarte mult pe toţi ca să fim la randul nostru angajatul lunii*."

„*Muncesc într-un ritm care îmi place şi am colegi cu care mă înţeleg bine, asta e recompensa*" – susţine un angajat PR.

Din analiza răspunsurilor pe această temă am constatat că singura formă de recompensare a angajaţilor este cea descrisă de angajaţii Serviciului Centru de Informare pentru Cetăţeni.

Rezumând datele din interviuri, putem spune că există dovezi ale unui climat care subliniază construcţia unor relaţii pozitive, pe termen lung, cu publicurile externe. Un aspect foarte important, identificat de către angajaţii Primăriei, care încurajează construirea unei relaţii pozitive cu exteriorul este deschiderea către comunicare şi climatul pozitiv din interiorul organizaţiei.

Managementul organizaţiei are un impact foarte mare asupra percepţiilor angajaţilor asupra organizaţiei. Foarte mulţi dintre respondenţi au adus în discuţie schimbările pozitive produse în organizaţie o dată cu schimbarea echipei de management, în 2004.

Teoria managementului relaţional

După cum am discutat în capitolul de conceptualizare, teoria relaţională reprezintă punctul central al cadrului teoretic al acestui studiu. Întrebările de cercetare referitoare la managementul relaţiei au avut un dublu scop. În primul rând am vrut să cercetăm aplicabilitatea teoriei relaţionale într-un context real. În al doilea rând, prin identificarea rolului pe care îl joacă angajaţii în construirea relaţiilor cu publicurile externe, am încercat să investigăm natura legăturilor din cadrul relaţiilor angajat-public, angajat-organizaţie şi organizaţie-public.

Vom încerca să vedem care sunt punctele de vedere ale organizaţiei şi publicurilor asupra conceptului de relaţii organizaţie-public şi, deasemenea, vom căuta să idendificăm noi strategii de cultivare a relaţiei.

Am propus întrebarea de cercetare numărul 5, cu scopul de a cerceta percepţiile subiective ale participanţilor la acest studiu, cu privire la relaţiile organizaţie-public: ***Ce înţeleg participanţii la studiu prin relaţia organizaţie-public?***

Angajaţii PR au fost întrebaţi care sunt cele mai importante categorii de public pentru organizaţia în care lucrează.

Purtătorul ne cuvânt argumentează că nu există categorii de public importante şi mai puţin importante: „*nu-i împărţim pe niciun fel de criterii, cu siguranţă sunt la fel de importanţi toţi cetăţenii. Nu se prioritizează accesul reprezentanţilor unor companii în detrimentul persoanelor fizice. Nu există, de exemplu, ghişee speciale pentru unii şi ghişee speciale pentru alţii. Nu există tipuri de servicii diferite. Totul este unitar şi egal, chiar dacă tipul de procedură în sine sau costurile pentru a-i face aceste servicii sunt diferite, cum este de exemplu la parcări, dacă eşti persoană fizică plătetşi o sumă, dacă eşti persoană juridică plăteşti mai mult, dar nu ai un ghişeu special pentru persoanele juridice pentru că plăteşti mai mult, ai exact aceleşai proceduri de parcurs, acelşai timp de aşteptat*."

Un alt angajat PR ne-a declarat: „*aici răspunsul e destul de simplu, noi nu avem, sau cel puţin eu nu cred că avem un public ţintă pe care-l vizăm şi un alt public ţintă pe care-l vizăm pe locul doi sau trei*."

Angajaţilor non-PR li s-a cerut să numească grupurile comunitare cu care interacţionează.

„Cu toate categoriile de oameni interacţionăm. Cu arhitecţi, ingineri, oameni simpli, ţărani care vin pentru certificat de producător, vanzătorii din pieţe" – a fost răspunsul unui angajat din cadrul Serviciului Centru de Informare pentru Cetăţeni.

„Cu cetăţenii, cu persone juridice, cu ONG-uri, cu toţi aceştia interacţionăm" – ne-a răspuns un alt angajat.

Următoarea întrebarea a fost adresată tuturor categoriilor de respondenţi, atât celor din interiorul organizaţie, cât şi cetăţenilor: Din punctul dvs. de vedere ce caracterizează o relaţie reciproc avantajoasă?

„Eu cred că a aborda din ambele părţi întrevederea pe care urmează să o aibă cetăţeanul cu angajatul instituţiei cu un soi de respect, cred că asta e de bază şi cred că asta e esenţial. E cert că nu poţi să ai pretenţia de la cetăţeni să vină numai binedispuşi la ghieşele Primăriei, dar în acelşai timp nici nu poţi să aştepţi de la angajaţii Primăriei să fie cu zâmbetul pe buze dacă sunt agresaţi verbal sau poate chiar fizic, ceea ce se mai întâmplă uneori şi atunci cred că dacă fiecare ar porni la drum cu ideea asta că omul ăla n-are nicio vină că eu am probleme şi hai să încerc să am o discuţie civilizată cu el, cu siguranţă toată lumea ar avea de câştigat şi asta încercăm" – susţine unul dintre angajaţii PR.

„Cetăţeanul vine cu o problemă, se aşează în faţa mea, îmi spune despre ce este vorba şi eu încerc să îi rezolv problema, el mă tratează cu respect, eu îl tratez cu respect şi fac tot posibilul să-l ajut" – a fost un alt răspuns de la un angajat care lucrează direct cu cetăţenii.

„Serviciile publice care intră în sfera primăriei să fie pe măsura impozitelor locale şi atunci avem o relaţie reciproc avantajoasă" – ne-a declarat un cetăţean.

Un alt cetăţean vede o relaţie reciproc avantajoasă dacă *„ei îşi fac treaba de primărie şi eu îmi fac treaba de cetăţean*."

„Cred că în ultimii ani am început să întrezăresc o relaţie reciproc avantajoasă între mine şi Primărie [...] parcă ma respectă mai mult, pe mine cetăţean şi mi-au oferit şi Zilele Clujului foarte bine organizate anul ăsta" – susţine un alt cetăţean.

În multe dintre răspunsurile angajaţilor am regăsit ideea de respect, ca fiind o caracteristică a unei relaţii reciproc avantajoase. Şi unii dintre cetăţenii intervievaţi au adus în discuţie ideea de respect reciproc, ca o caracteristică a relaţiei reciproc avantajoase, însă majoritatea cetăţenilor au considerat că au

o relaţie avantajoasă cu Primăria dacă aceasta îşi respectă obligaţiile de a fi în slujba cetăţeanului şi de a *„asfalta strada"*, *„rezolva cererea"*, *„acorda loc de parcare"*, *„organiza concerte"*, *„amenaja parcuri"* etc. Cei mai mulţi dintre cei intervievaţi văd partea lor de obligaţii în relaţia reciproc avantajoasă ca fiind reprezentată de faptul că îşi plătesc taxele şi impozitele.

Rezultatele acestui studiu susţin argumentele prezentate în partea de conceptualizare, argumente care susţin că relaţiile organizaţie-public se dezvoltă atunci când organizaţia şi publicurile sale au consecinţe comportamentale reciproce.

În urma interviurilor cu participanţii la acest studiu am constatat că frecvenţa interacţiunilor a reprezentat un factor important în percepţia subiectivă a relaţiilor organizaţie-public.

În partea de conceptualizare am făcut referire la termenii - încredere, control reciproc, angajament şi satisfacţie – ca descriind natura relaţiilor organizaţie-public. În acest studiu vrem să aflăm cum descriu organizaţia şi publicurile sale calitatea relaţiei pe care o au.

În continuare vom prezenta întrebările legate de aceste dimensiuni şi modul în care aceste dimensiuni au fost ele evaluate de către cei intervievaţi.

Încredere: puteţi descrie acţiuni ale (publicurilor ţintă) (organizaţiei) care să indice că acestea ar fi de încredere şi că îşi menţin promisiunile sau nu? Cât de multă încredere aveţi în abilitatea (publicurilor ţintă) (organizaţiei) de a duce la bun sfârşit acţiunile pe care şi le asumă?

Purtătorul de cuvânt ne-a dat următorul răspuns: *„Nu pot să fac generalizări dar pot să vă dau un exemple de cum unele categorii de cetăţeni nu sunt de încredere: tuturor administratorilor de bloc şi proprietarilor de imobile li s-a adus la cunoştinţă faptul că din 2010 suntem pe un tip nou de contracte de salubrizare menajeră care presupun tarife speciale şi diferenţiate în funcţie de tipul de deşeu. Şi toţi administratorii de imobile, ştiu că atunci când taie gardul viu care ştiu că este obligaţia lor să o facă, deşi el este pe domeniul public şi tund iarba din zonele de joacă din faţa blocului care de asemenea este domeniu public dar că este sarcina lor şi obligaţia lor să o facă, ştiu că ar trebui să aibă un contract pe acest subiect, separat încheiat cu operatorul de salubrizare, dar nu o fac. 99% dintre administratorii de blocuri preferă să arunce deşeurile vegetale în punctele gospodă-*

reşti pentru deşeurile menajere deşi ştiu că acest lucru este o contravenţie şi că nu au voie să facă lucrul ăsta, pentru că ei ştiu că de-a lungul timpului n-au fost amendaţi. Noi am încercat să creştem campania de informare şi să le atragem atenţia, considerând că ei s-ar putea să nu ştie lucrurile acestea şi am constatat că ei ştiu dar continuă să o facă, fiind foarte siguri că dacă până acum nu au fost amendaţi nu este nicio logică în care să fie amendaţi de acum încolo. Prin urmare, cred că se va ajunge în situaţia în care vor trebui amendaţi, pentru a se vedea că regulile şi contractele sunt făcute ca să fie respectate.

Acesta este un caz, care pe mine mă uimşete. Tu să fii angajatul unei asociaţii, să ştii că ai nitşe obligaţii, până la urmă asociaţia de aia te plăteşte ca tu să faci tot ceea ce este legal şi să administrezi proprietăţile comune şi tu în mod voit să faci o contravenie, mizând pe faptul că nu are cine să te amendeze. Pentru că dacă te-ar amenda pe tine ca administrator, tu te-ai duce şi le-ai împărţi ameda celor care te plătesc şi ai muta nivelul de ostilitate de pe tine care nu ţi-ai făcut treaba şi nu ţi-ai îndeplinit obligaţiile legale, pe oameni care sunt alegători şi contribuabili şi aşa mai departe şi până la urmă, stăpânii, administraţiei locale. Deci e un joc foarte necinstit, care se întâmplă şi care cu siguranţă are de-a face cu felul în care acest tip de public ţintă percepe relaţia cu Primăria."

Directorul Direcţiei de Comunicare, Relaţii Publice şi Turism are încredere în abilitatea cetăţenilor de a duce la bun sfârşit acţiunile pe care şi le asumă: *Experienţa de până acum mi-a spus că, sau cel puţin asta e concluzia mea, cetaţenii, în momentul în care îşi asumă o activitate voluntara o duc la bun sfârşit. [...] există şi alte tipuri de activităţi care sunt în categoria acţiunilor voluntare, cum e plantatul de copaci într-o anumita zonă a oraşului, la fiecare dintre aceste situaţii s-a răspuns pozitiv, au fost foarte puţine cazuri şi trebuie să stau să mă gândesc foarte bine, când ceva asumat de către clujeni nu s-a dus la bun sfârşit. Adevarul e că în unele cazuri la anumite tipuri de acţiuni voluntare e mai greu să-i mobilizezi, dar în momentul în care s-au mobilizat şi-au dus treaba la bun sfârşit*."

Un angajat care lucrează direct cu cetăţenii ne-a declarat: „*eu am mare încredere în cetăţeni că dacă le explic vor face ce trebuie*."

„*Sunt de încredere, în principiu*" – susţine un alt angajat, referindu-se la cetăţeni.

„*Nu am încredere în promisiunile Primăriei, în anul 2011 înca nu s-a asfaltat o stradă care conform proiectelor Primăriei trebuia să fie finalizată în 2007-2008*" – susţine unul dintre cetăţenii intervievaţi.

„Nu am încredere în abilitatea instituţiei de a-şi onora angajamentele, unul dintre motive fiind lipsa de interes în acest sens. Promisiunile au ca fond doar motive politice"- este declaraţia unui alt cetăţean intervievat.

„În ultimii ani încep să se mişte lucrurile şi în Cluj, Primăria face ceva, aşa că încep să am încredere"- este părerea altui cetăţean.

Un alt cetăţean îşi argumentează opinia pozitivă astfel: "*În general, pe termen lung, consider că Primăria şi-a ţinut promisiunile, s-au creat spaţii de joacă pentru copii, parking-uri, oraşul este mai îngrijit şi mai curat, s-au reabilitat străzi şi monumente. Cred că abilitatea organizaţiei de a-şi ţine promisiunile depinde în primul rând de "culoarea" politică a primarului, pentru că asta condiţionează disponibilitatea fondurilor pentru diverse lucrări şi investiţii*."

Din răspunsurile primite, atât de la angajaţii Primăriei, cât şi de la cetăţeni, putem extrage concluzia că raportul de încredere nu este egal între organizaţie şi cetăţeni. Nivelul de încredere este mai mare dinspre organizaţie înspre cetăţeni. Chiar dacă mulţi dintre cetăţeni au declarat că nu au încredere în promisiunile Primăriei, foarte puţini dintre ei şi-au şi argumentat această părere. Dintre argumentele oferite 90% făceau referire la nefinalizarea de către Primărie a unor proiecte de infrastructură. Părerile pozitive referitoare la dimensiunea încredere, dinspre cetăţeni înspre organizaţie, se refereau în majoritate la îndeplinirea obligaţiilor Primăriei în „înfrumuseţarea Clujului" şi realizarea unor proiecte culturale, de tipul Zilele Clujului.

Control reciproc: în ce măsură consideraţi ca (organizaţia) (publicurile ţintă) deţin controlul asupra ceea ce fac (publicurile ţintă) (organizaţia)?

Dimensiunea control reciproc se referă la gradul în care părţile sunt de acord cu privire la cine are puterea legitimă a exercita o influenţă.

"*Consider că nu am niciun fel de control, deoarece cred că nu este o instituţie deschisă la opiniile locuitorilor şi nu este transparentă*" – este opinia unui cetăţean.

"*Aş vrea să cred că eu cetăţean am control asupra ceea ce face Primăria, dar mi-e teamă că nu e aşa*" – ne-a declarat un cetăţean.

Un alt cetăţean argumentează de ce nu are control asupra acţiunilor Primăriei: „*Personal, cred ca nu am nici un control asupra acestei instituţii. Eventual dacă s-ar face ceva sondaje de gen "referendum" care într-adevar să aibă un*

impact, dacă aş participa, atunci poate aş avea un oarecare impact asupra instituţiei, dar în nici un caz nu se pune problema de control. Cred ca ar trebui să trăim într-o societate perfectă ca întradevar să poţi să exerciţi un oarecare control (ex. să fim întrebaţi dacă suntem mulţumiţi de servicii, dacă vrem mărirea impozitelor, dar din nou dacă nu se ia o decizie în baza opiniilor cetăţenilor efectul rămâne nul)."

Un angajat PR ne-a declarat: "*avem capacitatea de a măsura cantitativ, să spun aşa felul în care utilizează un serviciu, mijlocul prin care prefară să ajungă la acel serviciu, perioada de timp în care preferă să-i oferim acesl serviciu, asta putem face. Nu ştiu în ce măsură putem controla alte aspecte ale actului administrativ.*"

"*Nu avem un asemenea control*" – susţine unul dintre directori.

Un alt cetăţean spunea: "*cred că angajaţii Primăriei ascultă ce spunem, dar nu ştiu dacă şi ţine cont de ceea ce spunem.*"

"*Ca să ai un control asupra relaţiei cu Primăria trebuie să fii deştept, răbdător, perseverent, ba chiar insistent […] eu aşa am reuşit să controlez relaţia dintre mine şi Primărie şi să-i determin să marcheze un loc de parcare în faţa blocului şi să mi-l dea mie*" – argumentează unul dintre cetăţenii intervievaţi.

Majoritatea angajaţilor şi cetăţenilor cred că au într-o măsură foarte mică, sau chiar deloc, control asupra celeilalte părţi.

Angajament: puteţi să-mi daţi vreun exemplu care să sugereze că (publicurile ţintă) (organizaţia) doresc să menţină o relaţie pe termen lung cu (organizaţia) (publicurile ţintă) sau nu doresc acest lucru?

Directorii intervievaţi au susţinut că Primăria încearcă să menţină o relaţie pe termen lung cu cetăţenii, şi au amintit mai multe acţiuni pe care le face Primăria în acest sens. De exemplu întâlnirile săptămânale dintre primar şi cetăţeni. Angajaţii PR au recunoscut angajamentul conducerii organizaţiei în procesul de construire a unei relaţii pe termen lung cu publicurile ţintă şi au făcut referire la acele întâlniri „tradiţionale" dintre primar şi cetăţeni. Şi angajaţii non-PR susţin că ei doresc să menţină o relaţie pe termen lung cu cetăţenii.

Aceste răspunsuri sunt oarecum previzibile, angajaţii Primăriei afirmându-şi o opinie care este în concordanţă cu „fişa postului". Având în vedere că avem de-a face cu o instituţie publică, care desfăşoară servicii în folosul comunităţii, este firesc ca angajaţii să susţină că doresc menţinerea unei relaţii pe termen lung cu publicurile.

În ceea ce priveşte cealaltă direcţie a angajamentului, dinspre public înspre organizaţie, din punctul de vedere al celor din Primărie, am primit răspunsuri diverse: *„nu ştiu ce să vă spun, dacă cetăţenii doresc sau nu să menţină o relaţie pe termen lung cu noi. Cred că doresc pentru că au nevoie de noi, de serviciile noastre*" – ne-a declarat unul dintre angajaţii PR.

Directorul Direcţiei de Comunicare, Relaţii Publice şi Turism ne-a declarat: *„Păi avem o serie de acţiuni care sunt oarecum voluntare şi au continuitate şi cred că sunt importante şi pentru noi şi pentru cetăţeni. De exemplu acţiunea din primavară de curaţenie generală în cartiere, fiecare asociaţie îşi face curat în jurul blocului şi noi ca să recompensăm această acţiune voluntară am trasnformat-o într-un concurs iar cel mai frumos loc reabilitat de către cetăţeni primeşte o diplomă şi o suma de bani care se varsă în contul asociaţiei pentru ca asociaţia sa îi poată folosi cum crede de cuviinţă. Şi uite aşa a început o colaborare frumoasă care a fost apreciată atât de cetăţeni prin numărul mare de asociaţii înscrise în această competiţie, cât şi de către noi. Din întâlnire celor două interese această acţiune s-a transformat într-o constanta benefică pentru ambele părţi*."

Un alt angajat ne-a spus: *„Dacă doresc să menţină o relaţie pe termen lung? Cred că da. De exemplu, proiectanţii cred că doresc sa aibă o relaţie bună, pe termen lung cu Primăria pentru că ne vedem aproape zilnic şi este important să avem o atitudine pozitivă, unii faţă de alţii*."

„Cred că nu există o preocupare pentru menţinerea unei relaţii de lungă durată. De exemplu, singura dată când am avut de rezolvat o problemă la Primărie am fost trimisă de la un birou la altul şi la final, după un termen destul de lung de aşteptare, nu mi s-a dat nicio soluţie" – ne-a declarat un cetăţean.

„În ultimii ani pare că Primăria ar vrea să aibă o relaţie pe termen lung cu noi cetăţenii Clujului. Eu nu tare am avut de-a face cu Primăria, însă observ acţiunile publice făcute de această instituţie şi interesul acordat dezvoltării acestui oraş si atunci tind să cred că doreşte menţinerea unei relaţii pe termen lung" – ne-a spus un alt membru al comunităţii.

"*Nu cred că Primăria şi-a format un ţel din dorinţa de a crea şi menţine o relaţie pe termen lung cu cetăţeanul*"- declară un alt membru al comunităţii.

„Parcă e mai bine acum, parcă dau ceva pe noi, s-au organizat mai bine, cu bonuri de ordine cu astea [...] mai amabili, mai interesaţi de problemele noastre. Doamnele astea de la Registratură sunt foarte de treabă" – ne-a spus un alt cetăţean.

Angajamentul publicului faţă de organizaţie, din punctul de vedere al celor din Primărie, nu a putut fi prea bine ilustrat. Am primit puţine exemple şi nici acelea foarte elocvente. Am reţinut ideea că cetăţenii doresc să menţină o relaţie pe termen lung cu organizaţia pentru că *„ne vedem aproape zilnic şi este important să avem o atitudine pozitivă, unii faţă de alţii"* şi *„au nevoie de noi, de serviciile noastre."*

Din opiniile cetăţenilor am înţeles că cei care sunt oarecum observatori în relaţia cu Primăria, adică văd acţinile pozitive ale Primăriei, nu neaparat au avut un contacte directe frecvente cu această instituţie, susţin că organizaţia doreşte menţinerea unei relaţii pe termen lung cu cetăţenii. Opiniile celor care au avut un contact direct cu Primăria, cerând ceva instituţiei au fost, în marea lor majoritate, negative, susţinând că nu există o preocupare pentru menţinerea unei relaţii de lungă durată, însă au existat şi păreri pozitive şi din partea acestor cetăţeni, care au intrat în contact direct cu organizaţia.

Satisfacţie: cât de satisfăcut sunteţi de relaţia pe care (organizaţia) (publicurile ţintă) o are cu (publicurile ţintă) (organizaţia)?

Directorii intervievaţi sunt mulţumiţi de relaţia pe care organizaţia o are cu publicurile, dar au afirmat că sunt conştienţi că lucrurile se pot schimba şi că menţinerea unei relaţii pozitive este o chestiune complicată: *„totul e în regulă şi apare în presă o campanie negativă la adresa Primărie şi într-o secundă lucrurile se schimbă"* – ne-a declarat unul dintre directori.

Şefii celor două departamente cu funcţii de relaţii publice (Direcţia de Comunicare, Relaţii Publice şi Turism şi Biroul Mass-Media) s-au declarat mulţumiţi de relaţia pe care instituţia o are cu publicurile ţintă.

„Eu cred că avem o relaţie sinceră şi din această sinceritate rezultă conotaţii pozitive. Niciodată nu ne-am simţit înselaţi de clujeni, au fost cât se poate de direcţi şi corecţi cu noi. Poate asta se întâmplă şi datorită profilului oraşului şi tipologiei clujenilor" – susţine directorul Direcţiei de Comunicare, Relaţii Publice şi Turism.

Purtătorul de cuvânt vede, de asemenea, în termeni pozitivi relaţia dintre Primărie şi cetăţeni: *„Noi suntem cred, una din primăriile care nu se pot plânge că nu au contact şi o relaţie bună cu cetăţenii. În toate ocaziile în care am avut contact cu mase de oameni, toate au fost finalizate pozitiv. Chiar atunci când*

subiectul pentru care s-a făcut întâlnirea respectivă era unul negativ, să spunem, sau unul conflictual, în cele din urmă totul s-a terminat cu un comun acord şi cu o înţelegere şi aici vă pot da exemplu, fără niciun fel de rezerve, al Parking-ului Mărăşti. Practic Parking-ul Mărăşti este un parking construit în incinta unui bloc, pe strada Fabricii de Zahăr , colţ cu Fabricii şi în locul unor garaje, în jur de 100 de garaje, care s-au demolat se construieşte în curtea oamenilor cum ar veni, un parking cu 4 etaje. Am pornit de la faza la care 90% din locuitori erau împotriva parking-ului şi am finalizat la faza la care 90% erau pentru paking.

Ceea ce apreciem noi la relaţia cu aceşti cetăţeni din acel loc, este că deşi au pornit la drum ostili pentru ideea de parking, în cele din urmă au înţeles, pragmatic, că e folositor şi că o să le aducă o creştere a calităţii vieţii şi deşi noi nu ne-am încadrat, din cauza constructorului, în obligaţiile pe care ni le-am asumat faţă de ei verbal de a-l finaliza până în iunie 2011 şi oamenii au rămas în continuare cu şantier în curte, totuşi nimeni de pe strada respectivă nu a venit să protesteze sau să facă scandal sau să se plângă."

„*Eu personal sunt foarte satisfăcută. Comunic foarte uşor cu oamenii*" – ne-a declarat un angajat.

Unul dintre cetăţenii intervievaţi a declarat că nu este mulţumit de relaţia cu Primăria pentru că „*această instituţie comunică greoi, există multă birocraţie*."

„*În principiu pot să zic că sunt mulţumită de relaţia pe care am avut-o până acum cu Primăria, dar asta se datorează şi faptului că s-au înfiinţat primăriile de cartier care pot soluţiona anumite probleme*" – declară alt cetăţean.

În concluzie putem spune că organizaţia, prin oamenii săi, este satisfăcută de relaţia cu cetăţenii. Nici unul dintre angajaţii intervievaţi nu şi-a exprimat insatisfacţia referitor la relaţia dintre ei, ca membri ai organizaţiei, şi cetăţeni.

Lucrurile nu stau la fel când discutăm despre cetăţeni şi relaţia lor cu Primăria. În acest caz părerile au fost împărţite. Părerile negative aveau ca punct central birocraţia din cadrul instituţiei, iar părerile pozitive înfinţarea primăriilor de cartier.

Relaţii reciproce: credeţi că (publicurile ţintă) (organizaţia) se preocupă de bunăstarea (organizaţiei) (publicurilor ţintă) chiar dacă nu primesc nimic în schimb?

În cadrul acestui studiu am vrut să vedem cum definesc cei din organizaţie şi cetăţenii o relaţie reciproc avantajoasă.

Unul dintre directori ne-a declarat că el ar vedea o relaţie pozitivă dacă *„cetăţenii ne-ar sprijini într-o situaţie limită."*

„Indirect cred că se preocupă, adică ne sesizează, pe diferite canale dacă apar anumite disfuncţii în administrarea domeniului public. Fac asta pentru că s-ar putea să-i afecteze şi pe ei dar, poate fac asta şi gândinu-se la Primărie, cred" - ne-a declarat un angajat PR.

„Relaţia dintre noi şi cetăţeni este una bună, dar nu ştiu dacă cineva vrea binele Primăriei, aşa, fără niciun interes" – susţine unul dintre angajaţii non-PR.

Unul dintre cetăţenii intervievaţi ne-a declarat: *„Nu am simţit niciodată că ar exista o asemenea preocupare. Şi consider că nici din partea comunităţii înspre Primărie."*

"Până la urmă este una din obligaţiile primăriei să se preocupe de bunăstarea comunităţii, pentru că dacă comunitatea o duce bine se vor strânge mai multe fonduri în vistieria organizaţiei. Şi până la urma şi Primăria dobândeşte expunere publică prin preocuparea pe care o arată faţă de comunitate. Nu cred că membrii comunităţii sunt preocupaţi de bunăstarea Primăriei, decât dacă şi comunitatea ar avea ceva de câştigat din asta" – ne-a declarat un alt cetăţean.

Implicarea părţilor (organizaţie şi cetăţeni) în această relaţie este legată de scopuri, obiective şi interese comune şi putem spune că există un interes scăzut pentru relaţii reciproce, aşa cum sunt conceptualizate ele în literatura de specialitate, adică o preocupare dezinteresată pentru bunăstarea celeilalte părţi.

Putem spune că, pentru participanţii la acest studiu, o relaţie benefică reciproc este una în care obiectivele şi aşteptările fiecăruia se întâlnesc la un anumit nivel.

Relaţii de schimb: credeţi că (organizaţia) (publicurile ţintă) oferă ceva către (publicurile ţintă) (organizaţie) pentru că aşteaptă ceva în schimb?

„Oamenii sunt în general deschişi să facă şi ei ceva pentru ca nouă tuturor, comunităţii, să ne fie mai bine. Vedem în toate campaniile astea de ecologizare, de adunare de gunoaie" – argumentează un angajat PR.

„Pe ceăţeni îi interesează să-şi rezolve problema pentru care au venit la Primărie. Noi de asta existăm să rezolvăm problemele cetăţenilor şi îi tratăm cu

seriozitate şi încercăm să le rezolvăm problemele şi nu avem ce să aşteptăm în schimb" – susţine un angajat non-PR.

„*Cred că cetăţenii îşi doresc să trăiască într-un oraş frumos, curat, aranjat, bine administrat şi noi ne dorim acelaşi lucru şi încercăm să ne face cât mai bine treaba pentru a îndeplini aceste lucruri*" – ne-a declarat directorul Direcţiei de Comunicare, Relaţii Publice şi Turism.

Opinia unuia dintre cetăţenii intervievaţi este aceasta: „*Da, fiecare parte este interesată doar de atingerea scopurilor proprii*."

„*În principiu nu cred că Primăria oferă anumite lucruri pentru că aşteaptă ceva în schimb, poate doar mulţumirea cetăţenilor şi ridicarea nivelului de trai, care la rândul său se reflectă în mai multe fonduri adunate în vistieria organizaţiei. Iar cetăţenii nu cred că îşi doresc o relaţie cu această organizaţie în afara rezolvării anumitor probleme sau descărcarea de anumite sarcini. Dar dacă ar fi să şi-o dorească cel mai probabil ar urmări un interes şi ar aştepa ceva în schimb*" – ne-a declarat alt cetăţean.

Reamintim că toate aceste întrebări din interviuri cercetau percepţiile subiective ale participanţilor la acest studiu, cu privire la relaţiile organizaţie-public.

Primăria şi cetăţenii au avut percepţii similare asupra calităţii relaţiei dintre ei.

Ambele părţi au indicat elementul încredere, chiar dacă raportul de încredere nu este egal între organizaţie şi cetăţeni, ca fiind important pentru calitatea de relaţiei, mai ales că membrii comunităţii susţin că au un nivel limitat de control asupra Primăriei.

Ambele părţi adus în discuţie ideea de respect reciproc, ca o caracteristică a relaţiei reciproc avantajoase.

Putem spune că, pentru participanţii la acest studiu, o relaţie reciproc avantajoasă este una în care obiectivele şi aşteptările fiecăruia se întâlnesc la un anumit nivel.

Sinergia între relaţiile interne şi externe

În partea de conceptualuzare a acestei teze făceam referire discipline de studii organizaţionale care explorează rolurile pe care le au angajaţii care sunt în relaţie directă cu publicul, în construirea unei relaţii pozitive şi plecăm de la premisa că angajaţii care interacţionează cu publicurile au

cunoştinţe şi experienţe valoroase care pot ajuta la o mai bună înţelegere a procesului de construire a unei relaţii pozitive.

În scopul de a valida această idee am cercetat rolul jucat de angajaţi în construirea relaţiilor cu cetăţenii. Ne-am bazat în această parte a cercetării, în special, pe teoriile care insistă pe legătura dintre loialitea angajaţilor şi construirea unei relaţii pozitive.

Am folosit în ghidurile de interviu seturi de întrebări privind angajamentul organizaţional şi competenţa de comunicare.

Făceam referire în prima parte a tezei noastre la acest citat: "singura modalitate prin care o companie îşi poate dezvolta o bază de clienţi loiali este prin construirea de relaţii de angajament cu angajaţii care sunt direct responsabili cu servirea acestor clienţi."[20] Plecând de la această idee am dezvoltat următoare întrebare de cercetare: ***Ce fel de angajament organizaţional au angajaţii participanţi la studiu?***

Am cercetat nivel de angajament adresându-le angajaţilor o serie de întrebări de tipul: Ce înseamnă pentru dvs. să lucraţi în această organizaţie?, Cât de mult vă identificaţi cu scopurile şi valorile organizaţiei?, Aţi fi dispus să investiţi eforturi suplimentare în munca pentru organizaţie?, Pe ce durată aţi dori să vă menţineţi calitatea de membru al acestei organizaţii?, Care ar fi consecinţele plecării sau ramânerii în organizaţie?, Simţiţi vreo obligaţie de a rămâne în organizaţie?

Angajaţii cu care am discutat ne-au spus că sunt mulţumiţi de locul lor de muncă: „*eu nu mă văd lucrând în altă parte, sunt de 18 ani în Primărie şi aş avea coşmaruri dacă ar trebui să plec de aici*"; „*îmi place ceea ce fac, îmi place să lucrez cu cetăţenii*"; „*câteodată avem aşa mult de muncă că nu ai timp nici să mergi la baie, dar aşa sunt învăţată, cu ritmul ăsta de muncă, cu oamenii, [...] îmi place şi nu aş vrea să lucrez în altă par*te"; „*vin cu drag la serviciu.*"

Întrebaţi fiind dacă ar fi dispuşi să investească eforturi suplimentare în munca pentru organizaţie, mai mulţi dintre angajaţi mi-au spus că da şi doi dintre ei ne-au dat următorul exemplu: „*Noi am funcţionat pe Moţilor 3 şi când ne-am mutat în sediul nou dupa ce ne-au terminat clădirea şi au adus mobilierul, noi am stat până la ora 22:00, toţi, şi nu a spus nimeni: eu nu rămân*

[20] W. Finnie, R. Randall. „Loyalty as a philosophy and strategy: an interview with Frederick F. Reichheld" în *Strategy & Leadership*, vol. 30, 2002, p. 25.

sau eu nu îmi aduc dosarele, du-mi-le tu. A doua zi am deschis şi am funcţionat normal. Azi la ora 16:00 am închis pe Moţilor 3, mâine dimineaţă la ora 08:30 am deschis pe Moţilor 7 fără niciun minut de întârziere."

Meyer şi Allen au explicat că angajaţii cu puternic angajament afectiv tind să-şi asume obiectivele şi misiunile organizaţiei, sunt dispuşi să depună efort suplimentar în munca lor şi vor să rămână în organizaţie pe termen lung.[21] Este şi cazul angajaţilor intervievaţi de noi.

Angajaţii ne-au mai spus că organizaţia ţine cont de opiniile lor: „*când am început să luăm cererile pentru reducerile trecerea la energia termică s-a ţinut o şedinţă şi bineînţeles că ne-a cerut şi nouă părerea. Împreună am hotârât cum se procedează ca să fie bine*"; „*întotdeauna s-a ţinut seama de ce am spus noi.*"

„*Dacă găsim o metodă care să ne îmbunătăţească activitatea bineînţeles că o aducem la cunoştiinţă coordonatorului nostru şi nu s-a întâmplat niciodată ca o idee bună şi aplicabilă să nu fie luată în considerare*"- ne-a mai spus un angajat.

Rezultatele ne-au arătat că angajaţii intervievaţi au un puternic angajament afectiv faţă de organizaţia din care fac parte, sunt mulţumiţi de munca lor şi speră să lucreze pentru mult timp în cadrul Primăriei.

Următorul pas în cercetarea noastră a fost să determinăm modul în care nivelul de angajament al angajaţilor influenţează modul în care aceştia interacţionează şi dezvoltă relaţii cu cetăţenii.

În partea de conceptualizare am făcut referire la cercetări care au demonstrat că există o relaţie pozitivă statistic între relaţia unui angajat cu o organizaţie şi atitudinea sau comportamentul de publicurilor externe faţă de organizaţie. În această parte a studiului am cercetat calitatea interacţiunii dintre angajaţi şi cetăţeni, relaţia rezultată între angajaţi şi cetăţeni şi impactul pe care această relaţia o are asupra modului în care cetăţenii văd organizaţia per ansamblu. Am plecat în acest demers cu următoare întrebare de cercetare: ***Cum influenţează calitatea relaţiei angajat-organizaţie construirea relaţiei angajat-public?***

[21] Am făcut referire la această idee şi în partea de conceptualizare. J. Meyer, N. Allen. „A three-components conceptualization of organizational commitment", în *Human Resource Management Review*, 1991, vol. 1, pp. 61-89.

În interviu am avut următoarea întrebare: Credeţi că relaţia pe care o aveţi cu organizaţia afectează modul în care interacţionaţi şi dezvoltaţi relaţii cu membrii comunităţii?

„Bineînţeles. Dacă eu ma duc în spate şi şeful meu îmi cere să dau notă explicativă şi urlă la mine şi îmi vorbeşte urât, eu cum mai pot să-i zâmbesc şi să-i vorbesc frumos cetăţeanului care vine la mine?"- ne-a spus unul dintre angajaţi.

„Cum să nu afecteze? Păi dacă în interior e o atmosferă tensionată asta nu are cum să nu se vadă şi în afară. Se simte in vocea mea, în atitudine, oricât aş vrea să ascund" – susţine un alt angajat.

„Sigur că afectează. Să vă dau un exemplu de la începuturile mele în Primărie. Ştiţi că v-am spus că eram numai două persoane la Registratură şi avem tare mult de muncă şi nu făceam faţă şi că nimănui nu-i păsa de noi. Odată am strigat la un domn care nu înţelegea unde trebuie să meargă cu cererea şi apoi am izbugnit în plâns, de stres şi nervi. Nu era vina domnului respectiv, dar aşa s-a întâmplat. Ce o fi crezut domnul acela despre mine şi despre Primărie? Vă daţi seama că nu lucruri bune" – a fost răspunsul unul alt angajat. Acelaşi angajat ne-a spus că *„acum lucrurile sunt altfel. Şefa noastră este un om extraordinar şi nu a fost dată să-i cer ajutorul într-o privinţă şi să nu mă ajute."*

„Pot să vă spun că dacă vin stresată şi abătută de acasă, la birou reuşesc să-mi revin, mai vorbesc cu colegii, cineva mai spune o glumă şi în momentul în care vine cetăţeanul la ghişeul meu pot să-i zâmbesc frumos şi să-i rezolv problema"- ne-a spus un alt angajat.

Toţi angajaţi intervievaţi sunt convinşi că modul în care interacţionează cu cetăţenii este influenţat de calitatea relaţiei dintrei ei şi organizaţie. Cred de asemenea că această calitate a relaţiei dintre ei şi Primărie este proiectată în interacţiunile lor cu cetăţenii.

O altă presupunere pe care am făcut-o în acest studiu este aceea că publicurile vor dezvolta o relaţie constructivă cu angajaţii şi vor avea o perspectivă pozitivă asupra organizaţiei dacă au interacţiuni pozitive cu angajaţii. Pentru a cerceta această idee am formulat următoare întrebare de cercetare: ***Cum afectează calitatea relaţiei angajat-public evaluarea de către public a organizaţiei*?**

Pentru a răspunde la această întrebare i-am intervievat pe cetăţeni. I-am rugat, de exemplu, să ne descrie o situaţie când au avut o interacţiune placută/neplacută cu un angajat al Primăriei.

„Am avut de rezolvat pentru cineva prelungirea unei chirii într-un spaţiu public şi nu ştiam exact cui să mă adresez aşa că m-am adresat aleator unui birou căutând îndrumare. Persoana respectivă a fost foarte receptivă şi m-a îndrumat exact, cu explicaţiile de rigoare, către biroul pe care îl căutam eu. Mi-a plăcut atitudinea deschisa şi amabilitatea persoanei respective" – ne-a spus un cetăţean.

Un alt cetăţean ne-a oferit următorul exemplu: *„Atmosfera în care s-a desfăşurat întâlnirea fost "tipic românească" pentru o instituţie de stat: unii angajaţi amabili, dar care nu sunt în măsură să ofere o soluţie la problemă; alţii nu foarte amabili, care oferă soluţia înainte de a avea răbdare să analizeze efectiv problema, grăbiţi sa încheie întâlnirea, care te asigură că în termenul de x luni problema se rezolvă – După cele x luni răspunsul este de aşa natură încât situaţia este exact aceeaşi ca la început*."

„Am depus o cerere pentru loc de parcare şi am primit loc de parcare, dar nu unde voiam eu şi i-am spus răstit doamnei de la ghişeu că eu nu acolo am cerut loc şi că pe ăla nu îl vreau şi i-am zis, aşa, mai pe româneşte, ce să facă cu locul acela de parcare. Doamna a ascultat ce am de spus, mi-a explicat frumos care este situaţia cu locurile de parcare şi că nu aveam cum să primesc acolo unde am cerut eu şi m-a sfătuit să nu renunţ la locul primit că poate voi reuşi să fac schimb cu cineva. M-am calmat, am luat locul şi bine am făcut pentru că am reuşit să fac schimbul. Acesta e un exemplu clar de interacţiune plăcută dintre mine şi un angajat al Primăriei" – a fost declaraţia altui cetăţean.

Exemplu oferit de alt cetăţean este acesta: *„nu pot să spun dacă e o interacţiune pozitivă sau negativă, cred că e o interacţiune firească. Eu am mers să depun o cerere şi ei mi-au preluat cererea*."

O altă întrebare din interviu a fost aceasta: Ce aţi învăţat din interacţiunile cu angajaţii Primăriei şi cum credeţi că v-a afectat percepţia asupra organizaţiei?

„Părerea pe care mi-am format-o este foarte proastă. Voi evita pe cât posibil contactele viitoare cu Primăria" – a fost răspunsul unui cetăţean.

Un alt răspuns a fost acesta: *„Interacţiunile cu angajaţii unei organizaţii, oricare ar fi ea, influenţează foarte mult percepţia asupra acelei organizaţii. O interacţiune pozitivă are şansa de a se transforma într-o proiecţie pozitivă asupra imaginii organizaţiei*."

„Ce să învăţ? Doamna de la ghişeu a fost de treabă. Sunt oameni ok în Primărie"- ne-a răspuns un alt cetăţean.

În continuare i-am rugat pe respondenţi să ne spună ce cred ei că au făcut angajaţii Primăriei pentru a dezvolta o relaţie pe termen lung cu cetăţenii.

„Consider că nu au făcut nimic în acest sens" – a fost răspunsul unuia dintre cetăţenii intervievaţi.

„Cred că cea mai bună modalitate de a construi o relaţie bună cu cetaţeanul este o atitudine civilizată şi amabilitate şi eficienţă în soluţionare problemelor" – ne-a spus alt cetăţean.

„S-au purtat frumos cu mine, la ghişeu" – a fost răspunsul dat de alt cetăţean.

„Doamna aceea de la ghişeu care mi-a explicat de ce e bine să nu renunţ la locul de parcare. Asta consider ei că e o încercare de a menţine o relaţie pe termen lung cu mine cetăţean"- a fost un alt răspuns.

În continuarea discuţiei cu cetăţenii am adresat următoarea întrebare: În ce măsură credeţi că diferite strategii de comunicare utilizate de către angajaţii Primăriei în relaţia cu cetăţenii afectează calitatea relaţiilor dintre angajaţi şi cetăţeni?

„Mi-au făcut o impresie proastă modul expeditiv de a trata lucrurile şi încercarea de a prelungi procesul de soluţionare a problemei"- ne-a răspuns un cetăţean.

„Modul în care funcţionarii comunică cu cetăţeanul îşi pune amprenta asupra impresiei pe care acesta şi-o face cu privire atât la funcţionari cât şi la instituţie. O strategie de comunicare bine aleasă poate fi baza unei relaţii de calitate pe termen lung"- a răspuns alt cetăţean.

„Nu ştiu dacă e o strategie de comunicare dar amabilitatea dă roade întotdeauna"– susţine un alt cetăţean.

„Interesul arătat pentru problema mea, din punctul meu de vedere, e o strategie bună"- a fost un alt răspuns.

„O atitudine şi comunicare agresivă în mod cert nu pou avea niciun rezultat pozitiv"- ne-a declarat alt cetăţean.

Toţi cetăţenii participanţi la studiu ne-au spus că sunt influenţaţi în evaluarea organizaţiei de modul în care relaţionează cu angajaţii organizaţiei: *„în mod cert relaţia cu angajaţii instituţiei influenţează percepţia asupra acelei instituţii, deoarece aceşti angajaţie sunt reprezentantii acesteia în relaţia cu*

cetăţeanul"; „*comportamentul şi atitudinea angajaţilor faţă de mine reflectă gradul de preocupare al instituţiei faţă de problemele cetăţenilor în general*."

În încercarea de a investiga ideea de competenţe de comunicare ale angajaţilor în interacţiunea cu cetăţenii le-am adresat angajaţilor un set de întrebări. De exemplu i-am rugat să se gândească la un moment în care au avut o interacţiune satisfacătoare (nesatisfacătoare) cu vreun membru al comunităţii şi cum au gestionat situaţia respectivă.

Un exemplu de interacţiune satisfăcătoare a fost acesta: „*Când vin la noi cetăţeni care trebuie să depună o cerere dar ei nu ştiu să scrie noi suntem prinşi între ciocan şi nicovală pentru că, pe de o parte ne este milă de acei oameni şi am vrea să le scriem noi cererea, dar pe de altă parte ştim că nu prea am avea voie. Aşa că am găsit o soluţie de compromis şi de cele mai multe ori îi sfătuim să roage un alt cetăţean să scrie şi noi stăm lângă acel cetăţen şi îl lămurim ce ar trebui să scrie şi aşa toată lumea e mulţumită şi noi avem un sentiment de sarisfacţie că am reuşit să-i ajutăm pe bieţii oameni. Exact aşa s-a întâmplat acum câteva zile cu pepenarii de la Dăbuleni. Am avut aşa o satisfacţie interioară când am văzut că oamenii pleacă multumiţi din acest birou*."

Un alt angajat ne-a furnizat un exemplu pe care l-a considerat ca fiind de interacţiune nesatisfăcătoare: „*Ar fi situaţia cu dosarele cu locuinţele sociale. Îmi amintesc de un cetăţean care n-a primit locuinţă socială, deşi a fost evacuat şi el ca şi ceilalţi, însă probabil că nu şi-a completat bine dosarul sau nu a avut punctajul suficient şi de asta nu a primit. Omul a fost foarte supărat şi a făcut mare scandal şi ne-a jignit pe noi, deşi noi nu aveam nicio vină. Dar trebuie să vă spun că eu l-am înţeles pe acel om, era amărât săracul şi căuta să se răzbune pe cineva şi am încercat să-i explic frumos ce soluţii are şi ce poate să facă. Toată situaţia asta mi-a lăsat însă un gust amar*."

V.4. Concluziile analizei interviurilor cu angajaţii Primăriei Cluj-Napoca şi cu cetăţenii

Această parte a lucrării şi-a propus să analizeze părerile angajaţilor din Primăria Cluj-Napoca şi cetăţenilor din oraşul Cluj-Napoca asupra modulului în care calitatea relaţiei angajat-organizaţie şi angajat-public influenţează calitatea relaţiilor dintre organizaţie şi public.

O primă concluzie rezultată în urma analizării interviurilor este aceea că relaţiile publice din cadrul instituţiei sunt gestionate la cel mai înalt nivel, fiind în subordinea directă a primarului. În cazul Primăriei Cluj-Napoca funcţia de relaţii publice este divizată în două departamente, Direcţia de Comunicare, Relaţii Publice şi Turism şi Biroul Mass-Media, ambele aflate în subordinea directă a primarului, deşi specialiştii din domeniul relaţiilor publice argumentează în favoarea integrării funcţiei de relaţii publice într-un singur departament pentru ca aceasta să obţină o prezenţă puternică în structura verticală a organizaţiei. Reprezentanţii celor două departamente afirmă, însă, în unanimitate, că există o colaborare foarte bună între ei. Am constatat, de altfel, utilizarea de modele simetrice de comunicare, atât în comunicare dintre departamente, cât şi în comunicarea cu publicurile externe.

Activităţile de relaţii publice sunt văzute, de către angajaţi, ca având un rol major în construirea şi menţinerea relaţiilor dintre organizaţie şi publicurile externe şi un rol mai puţin important pentru construirea relaţiilor din interiorul organizaţie.

Relaţii publice nu sunt percepute ca având un rol de mediere în gestionarea internă a informaţiile pozitive sau negative care ar putea să-i afecteze pe angajaţi. Cei din conducerea organizaţiei stabilesc întâlniri directe cu şefii de departamente, pentru a explica anumite situaţii, ca apoi, aceştia să le comunice angajaţilor din subordine.

Răspunsurile primite la secţiunea referitoare la sistemul de comunicare internă ne îndreptăţesc să afirmăm că angajaţi din Primărie nu întâmpină probleme în a-şi exprima eventualele nemulţumiri, acest lucru reprezentând, din punctul nostru de vedere, un aspect pozitiv al comunicării interne. Am aflat, deasemenea, că există o preferinţă a angajaţilor pentru comunicare directă, interpersonală şi nu a comunicării mediate cu privire la informaţii şi probleme organizatorice.

Angajaţi susţin că pot să-şi exprime problemele către şefii direcţi. Am reţinut comentarii de tipul: „*nu mă pot gândi la vreo situaţie în care să nu pot să-mi exprim problemele*." Tocmai acest gen de afirmaţii ne determină să credem că sistemul de comunicare internă, din cadrul Primăriei, este unul simetric, această constatare fiind în acord cu ceea ce spune literatura de

specialitate din domeniul comunicării şi relaţiilor publice, despre importanţa comunicării interpersonale în dezvoltarea unui sistem de comunicare simetrică în organizaţii.

Cercetarea noastră a evidenţiat, deasemenea, existenţa unui climat intern favorabil construcţiei de relaţii pozitive, pe termen lung, cu publicurile externe. Un aspect foarte important, identificat de către angajaţii Primăriei, care încurajează construirea unei relaţii pozitive cu exteriorul este deschiderea către comunicare şi climatul pozitiv din interiorul organizaţiei.

Managementul organizaţiei are un impact foarte mare asupra percepţiilor angajaţilor asupra organizaţiei. Foarte mulţi dintre respondenţi au adus în discuţie schimbările pozitive produse în organizaţie o dată cu schimbarea echipei de management, în 2004.

Tot legat de climatul organizaţional am constatat, însă, că există puţine practici organizaţionale de recompensare a angajaţilor, respondenţii făcând referire doar la recompensa pentru angajatul lunii.

În ceea ce priveşte relaţiile organizaţie-public putem afirma că Primăria şi cetăţenii au avut percepţii similare asupra calităţii relaţiei dintre ei. Ambele părţi au indicat elementul încredere ca fiind important pentru calitatea de relaţiei, mai ales că membrii comunităţii susţin că au un nivel limitat de control asupra Primăriei. Ambele părţi adus în discuţie ideea de respect reciproc, ca o caracteristică a relaţiei reciproc avantajoase.

Putem spune că, pentru participanţii la acest studiu, o relaţie reciproc avantajoasă este una în care obiectivele şi aşteptările fiecăruia se întâlnesc la un anumit nivel.

Una dintre temele majore abordate în interviuri a fost aceea a sinergiei dintre relaţiile interne şi externe din cadrul Primăriei, iar în cadrul acestei teme un punct important a fost legat de identificarea existenţei unui anumit tip de angajament organizaţional al celor din Primărie faţă de organizaţie.

Teoriile la care am făcut referire în partea de conceptualizare argumentează că angajaţii cu un puternic angajament afectiv tind să-şi asume obiectivele şi misiunile organizaţiei, sunt dispuşi să depună efort suplimentar în munca lor şi vor să rămână în organizaţie pe termen lung. Este şi cazul angajaţilor intervievaţi de noi.

Toţi angajaţi intervievaţi sunt convinşi că modul în care interacţionează cu cetăţenii este influenţat de calitatea relaţiei dintrei ei şi organizaţie. Aceştia cred, de asemenea, că această calitate a relaţiei dintre ei şi Primărie este proiectată în interacţiunile lor cu cetăţenii.

Concluzia majoră rezultată în urma analizei interviurilor cu angajaţii Primăriei şi cu cetăţenii este că relaţia pe care cetăţenii o au cu angajaţii organizaţiei reprezintă un reper important pentru modul în care cetăţenii evaluează organizaţia în ansamblul ei. Deasemenea putem confirma că cetăţenii care au interacţiuni pozitive cu angajaţii dezvoltă o relaţie constructivă cu aceşti angajaţii şi au o perspectivă pozitivă asupra organizaţiei.

Capitolul VI

Percepţia cetăţenilor asupra relaţiei cu Primăria

Această parte a lucrării noastre îşi propune să evidenţieze percepţia cetăţenilor clujeni, incluşi în această cercetare, asupra relaţiei dintre ei şi Primărie. Reamintim că cele trei concepte majore pe care le-am cercetat în acest studiu sunt: relaţiile angajat-organizaţie, relaţiile angajat-public şi relaţiile organizaţie-public. Dacă în capitolul anterior am explorat aceste trei concepte încercând să înţelegem relaţiile dintre ele, în acest capitol vom cerceta doar conceptul de relaţii organizaţie-public.

VI.1. Metoda sondajului de opinie având ca instrument chestionarul

Rotariu şi Iluţ[1] precizează că în domeniul investigaţiilor sociale se utilizează frecvent expresia de „sondaje de opinie" pentru a se desemna un anume gen de anchetă, şi anume cea efectuată pe diferite probleme de mare interes public şi care urmăreşte, în principal, să surprindă opiniile (părerile, atitudinile, evaluările etc.) oamenilor legate de aceste probleme.

Chelcea defineşte chestionarul de cercetare ca reprezentând „un instrument de investigare constând dintr-un ansamblu de întrebări scrise şi, eventual, imagini grafice, ordonate logic şi psihologic, care, prin administrarea de către operatorii de anchetă sau prin autoadministrare, determină din partea persoanelor anchetate răspunsuri ce urmează a fi înregistrate în scris."[2]

Rotariu şi Iluţ[3], făcând referire la construcţia unui chestionar, precizează că trebuie să înceapă cu specificarea foarte clară şi detaliată a

---

[1] Traian Rotariu, Petru Iluţ. *Ancheta sociologică şi sondajul de opinie*, Ed. Polirom, Iaşi, 1997, p. 52.
[2] Septimiu Chelcea. *Metodologia cercetării sociologice. Metode cantitative şi calitative*, ediţia a treia, Editura Economică, Bucureşti, 2007, p. 212.
[3] Traian Rotariu, Petru Iluţ. *op. cit*., p. 71.

problemei de cercetat. Problemele sociale au, de regulă, un grad de complexitate care impune descompunerea lor în în mai multe dimensiuni. La rândul lor, aceste dimensiuni se cer traduse în indicatori, deci în modalităţi empirice de detectare a prezenţei/absenţei sau a stării sau a intensităţii unor caracteristici. În cazul anchetei, indicatorii vor fi aduşi, până la urmă, sub forma unui text, a unei întrebări ce va apărea în chestionar. Fiecare întrebare din chestionar reprezintă un indicator, dar un indicator prelucrat, tradus, ajustat, în aşa fel încâu să fie valid şi funcţional în procesul comunicării dintre cercetător şi subiect.

VI.2. Designul cercetării pentru sondajul de opinie

Literatura de specialitate ne spune că majoritatea evaluărilor relaţiilor se axează pe percepţiile uneia sau ambelor părţi asupra relaţiei dintre ei şi că a te putea baza pe ceva înseamnă că dacă observi un fenomen, cum ar fi percepţiile asupra relaţiilor, mai mult decât o dată şi în moduri diferite, vei avea rezultate similare în urma diferitelor măsurători. Practic, asta înseamnă că dacă pui întrebări diferite pentru a măsura aceiaşi indicatori de relaţie, răspunsurile vor fi corelate în cea mai mare parte, de exemplu, respondenţii vor da răspunsuri similare întrebărilor care se leagă.

Având în vedere că ne-am propuns să evidenţiem modul în care percep cetăţenii clujeni, incluşi în această cercetare, relaţia lor cu Primăria, întrebările de cercetare de la care porneşte această parte metodologică sunt următoarele:

1. Cum percep respondenţii relaţia lor cu Primăria Cluj-Napoca?
2. Care sunt cele mai importante elemente în evaluarea relaţiilor dintre Primărie şi cetăţeni?
3. Din punctul de vedere al respondenţilor, prin ce se caracterizează o relaţie reciproc avantajoasă?

În acest context, ***ipotezele de cercetare ale anchetei*** sunt următoarele:

H1. Cetăţenii sunt mulţumiţi de relaţia cu Primăria.

H2. Cetăţenii cred că Primăriei îi pasă de ei atunci când ia decizii importante.

H3. Cetăţenii cred există un interes reciproc în dezvoltarea relaţiei dintrei ei şi Primărie.

H4. Comparând Primăria cu alte instituţii publice, cetăţenii apreciază mai mult relaţia cu Primăria.

H5. Cetăţenii consideră că Primăria le oferă ceva pentru că vrea altceva în schimb.

Pentru a oferi răspunsuri întrebărilor de cercetare şi pentru a verifica ipotezele am utilizat metoda sondajului de opinie, având ca instrument chestionarul. Datele au fost culese în luna mai 2011.[4]

VI.2.1. Construcţia eşantionului

Eşantionul este unul de convenienţă şi este alcătuit în mod exclusiv din cetăţeni ai municipiului Cluj-Napoca. Un număr de 140 de persoane au compus acest eşantion.

Un eşantion de convenienţă este ansamblul de persoane din populaţia pe care dorim să o investigăm care este dispus să participe la cercetare, la care există acces uşor şi cu resurse financiare reduse.[5]

Eşantionul de convenienţă prezintă avantajul accesului uşor şi cu costuri reduse la subiecţii pe care se realizează investigaţia, dar concluziile analizei rezultatelor cercetării nu pot fi generalizate la nivelul populaţiei.[6]

VI.2.2. Construcţia chestionarului şi definirea variabilelor

Instrumentul utilizat în realizarea sondajului de opinie este chestionarul. Chestionarul aplicat respondenţilor este format dintr-un număr de 29 de afirmaţii în legătură cu care le-am cerut respondenţilor să-şi exprime acordul sau dezacordul, pe o scală de la 1 la 5, unde 1 reprezintă acord total şi 5 dezacord total. Aceste afirmaţii sunt legate de percepţiile respondenţilor asupra unor indicatori de relaţie: control reciproc, încredere, satisfacţie, angajament, relaţie de schimb, relaţie mutuală. Forma finala a chestionarului poate fi consultată în cadrul Anexei nr. 5. În vederea analizei

---

[4] În procesul de aplicare al chestionarelor, această cercetare a beneficiat de sprijinul studenţilor din cadrul Departamentului de Comunicare, Relaţii Publice şi Publicitate, promoţia 2009-2012, Facultatea de Ştiinţe Politice, Administrative şi ale Comunicării, Universitatea „Babeş-Bolyai".

[5] Lector univ. dr. Valeriu Frunzaru. *Eşantionarea-suport de curs*, SNSPA, Bucureşti, http://www.scribd.com/doc/46659648, accesat în 12.06.2011.

[6] *Ibidem.*

datelor s-a utilizat programul statistic SPSS (Statistical Package for the Social Sciences).

Precizăm că ne-am dezvoltat chestionarul după indicaţiile conţinute în cercetarea[7] condusă de Hon şi Grunig, cercetare la care am făcut referire în partea întâi a lucrării.

Hon şi Grunig au descoperit, prin cercetările lor, că rezultatele relaţiilor de lungă durată ale organizaţiilor cu publicurile lor ţintă pot fi măsurate cel mai bine prin concentrarea pe şase elemente sau dimensiuni (componente) foarte precise ale relaţiilor şi aceste şase dimensiuni sunt cele pe care le-am inclus şi noi în chestionar. Pentru fiecare dintre cele şase dimensiuni cercetătorii au produs o listă de şase elemente (variabile).

Prezentăm în continuare cele şase dimensiuni explicate şi lista elementelor pentru fiecare dimensiune, aşa cum apar ei în chestionarul nostru:

Dimensiunea **încredere** – reprezintă gradul de încredere şi dorinţa de deschidere a unei părţi către cealaltă. Încrederea are trei componente: *integritatea* -convingerea că o organizaţie este corectă şi justă; *dependabilitate*-convingerea că o organizaţie va face ceea ce spune că va face; *competenţa*: convingerea că o organizaţie are capacitatea de a face ceea ce spune că face.

Variabilele pentru această dimensiune sunt:

- Primaria Cluj-Napoca tratează corect oamenii.
- Cred că Primăriei Cluj-Napoca îi pasă de cetaţeni atunci când ia decizii importante.
- Consider că te poţi baza pe faptul că Primăria Cluj-Napoca îşi va ţine promisiunile făcute.
- Cred că Primăria Cluj-Napoca ţine cont de opiniile unor oameni ca mine atunci când ia decizii.
- Sunt încrezător în competenţele oamenilor din Primăria Cluj-Napoca.
- Primăria Cluj-Napoca are abilitatea de a duce la capăt ce îşi propune.

[7] L. Hon, J. Grunig. „Guidelines for measuring relationships in public relations", în *Institute for Public Relations*, Gainesville, 1999, disponibil la http://www.instituteforpr.org/downloads/105.

- Cred că este important să urmăresc îndeaproape Primăria Cluj-Napoca, astfel încât să nu profite de oamenii ca mine.
- Primăria Cluj-Napoca este recunoscută drept o organizaţie de succes în toate lucrurile pe care încearcă să le facă.

Dimensiunea **controlul reciproc** – reprezintă măsura în care părţile sunt de acord cu privire la cine este îndreptăţit de a influenţa cealaltă parte. Deşi un oarecare dezechilibru este normal, relaţiile stabile necesită ca atât organizaţiile cât şi publicurile să aibă un oarecare controul asupra celeilalte părţi.

Variabilele pentru această dimensiune sunt:

- Primăria Cluj-Napoca şi cetăţenii ca mine sunt interesaţi în ce are de spus fiecare parte.
- În general, Primăria Cluj-Napoca consideră îndreptăţite opiniile cetăţenilor ca mine.
- Interacţionând cu oameni ca mine, Primăria Cluj-Napoca are tendinţa de a-şi impune autoritatea.
- Oamenii care conduc Primăria Cluj-Napoca acordă cetăţenilor ca mine şansa unei contribuţii importante la luarea deciziilor.
- Când am ocazia de a interacţiona cu Primăria Cluj am un sentiment de control asupra situaţiei.

Dimensiunea **angajament** – reprezintă măsura în care fiecare parte crede şi simte că relaţia merită consumul de energie pentru a fi menţinută şi promovată.

Variabilele pentru această dimensiune sunt:

- Cred că Primăria Cluj-Napoca încearcă să menţină un angajament pe termen lung cu oamenii ca mine.
- Există o legătură puternică între Primăria Cluj-Napoca şi cetăţenii ca mine.
- Comparativ cu alte instituţii publice apreciez mai mult relaţia mea cu Primăria Cluj-Napoca.
- Dacă aş avea de ales aş prefer să nu lucrez cu Primăria Cluj-Napoca.
- Am un sentiment de loialitate faţă de Primăria Cluj-Napoca.

Dimensiunea **satisfacţie** – reprezintă măsura în care fiecare parte se simte favorabilă faţă de cealaltă datorită faptului că aşteptările pozitive cu privire la relaţie sunt întărite.

Variabilele pentru această dimensiune sunt:

- Sunt mulţumit de Primăria Cluj-Napoca.
- Atât Primăria Cluj-Napoca cât şi oamenii ca mine pot beneficia de pe urma acestei relaţii.
- Consider că Primăria Cluj-Napoca nu reuşeşte să răspundă nevoilor cetăţenilor.
- Simt că oamenii ca mine sunt importanţi pentru Primăria Cluj-Napoca.

Dimensiunea **relaţie mutuală** – într-o relaţie mutuală ambele părţi aduc beneficii una alteia pentru că le interesează bunăstarea celeilalte, chiar şi stunci când nu au beneficii în schimb.

Variabilele pentru această dimensiune sunt:

- Primăria Cluj-Napoca nu se bucură în mod special atunci când îi ajută pe cetăţeni.
- Primăria Cluj-Napoca este preocupată de bunăstarea unor oameni ca mine.
- Cred că Primăria Cluj-Napoca profită de pe urma unor cetăţeni.
- Primăria Cluj-Napoca îi ajută pe cetăţenii ca mine fără a aştepta nimic în schimb.

Dimensiunea **relaţie de schimb** – într-o relaţie de schimb, o parte aduce beneficii celeilalte numai pentru că aceasta i-a adus beneficii în trecut sau este de aşteptat să facă asta în viitor.

Variabilele pentru această dimensiune sunt:

- În general, consider că atunci când Primăria Cluj-Napoca oferă ceva oamenilor ca mine, aşteaptă altceva în schimb.
- Primăria Cluj-Napoca are grijă în special de oamenii care îi oferă avantaje importante şi mai puţin de cetăţenii simpli.
- Ca cetăţean, mă interesează în special beneficiile pe care le pot obţine din relaţia mea cu Primăria Cluj-Napoca.

După ce chestionarul a fost completat am inversat indicatorii negativi ai fiecărei dimensiuni şi am făcut o medie a tuturor răspunsurilor elementelor care măsoară rezultatele relaţiilor, pentru ca mediile generale ale scorurilor să poată fi calculată.

VI.3. Prezentarea rezultatelor

Am utilizat în cercetarea noastră analiza factorială pentru a sublinia relaţii latente pentru un număr mare de variabile. Această analiză ne ajută în sumarizarea informaţiei într-un set mai mic de factori sau componente. În studiul nostru urmărim să identificăm structuri de corelaţii puternice între variabile.

Analiza factorială este o tehnica multivariată care oferă posibilitatea de a analiza structura corelaţiilor dintre un set mare de variabile, prin definirea seturilor de variabile care sunt puternic interconectate. Aceste variabile puternic interconectate sunt cunoscute sub numele de factori.[8]

În ceea ce priveşte mărimea eşantionului şi adecvarea lui pentru analiză factorială, precizăm că eşantionul nostru este format din 140 de respondenţi, ceea ce reprezintă, conform literaturii de specialitate, o mărime adecvată pentru analiza factorială.

Precizăm că o asumpţie de baza a analizei factoriale este că există anumite structuri latente în setul variabile selectate, însă prezenţa variabilelor corelate şi definiţiile ulterioare ale factorilor nu garantează relevanţa, chiar dacă întrunesc cerinţele statistice. Este responsabilitatea cercetătorului de a se asigura că modelele observate sunt valide conceptual şi potrivite studiului.

În analiza noastră am utilizat procedura de rotaţie a factorilor cunoscută sub numele de VARIMAX deoarece aceasta se centrează pe simplificarea coloanelor matricei factorilor. Varimax oferă o separare mai clara a factorilor.

[8] J. Hair jr., W. Black, B. Babin. *Multivariate Data Analysis*, ediţia a 7-a, Pearson Prentice Hall, 2010, p. 93.

În cadrul interpretării matricei factorilor pentru a identifica încărcătura semnificativă pentru fiecare variabilă ne vom uita la fiecare variabilă a primului factor în căutarea celei mai mari încărcături. Soluţiile factoriale nu sunt întotdeauna determinate de o singură variabilă, astfel că, după ce subliniem cea mai mare încărcătură a variabilei, continuăm să evaluăm factorul după variabilele cu încărcătura următoare în dimensiune.

Facem precizarea că dificultatea, în această parte a analizei, este legată de definirea factorului format din mai multe variabile care reprezintă concepte separate sub umbrela aceleiaşi variabile.

Vom explica în continuare modul în care am făcut, în mod concret, analiza pe dimensiunile conţinute în chestionarul nostru. Am examinat matricea factorială a încărcăturilor, adică matricea cu încărcătura pentru fiecare variabilă a unui factor şi am identificat încărcăturile semnificative pentru fiecare variabilă.

Pentru estimarea comunalităţilor variabilelor am examinat comunalitatea fiecărei variabile, care reprezintă varianta factorului pentru fiecare variabilă în parte. Ne-am uitat apoi la comunalităţi pentru a determina dacă variabilele au un nivel acceptabil de explicaţie şi am identificat acele variabile cu comunalităţi mai mari de pragul de 0,50, acestea având valoare explicativă.

După ce am obţinut o soluţie acceptabilă pentru factori, în care toate variabilele au o încărcătură semnificantă în cadrul unui factor, am încearcat să oferim o semnificaţie încărcăturilor factorilor. Variabilele cu încărcături mai mari sunt considerate mai importante şi au o mai mare influenţă în determinarea numelui acelui factor. Am dat numele factorului punând accent pe acele variabile care au o încărcătura mai mare.

Următorul pas în analiza noastră a fost să vedem dacă am folosit o scală validă. După ce ne-am asigurat că scala este conformă cu definiţiile conceptuale, este unidimensională şi întruneşte nivelul de fidelitate necesar, am testat validitatea scalei. Validitatea reprezintă măsura în care o scală sau un set de măsuri reprezintă cu acurateţe conceptele descrise.

În cele ce urmează vom prezenta rezultatele individuale pentru fiecare dintre cele şase dimensiuni supuse cercetării şi, în final, comparaţia dintre aceste rezultate.

Încredere – reprezintă gradul de încredere şi dorinţa de deschidere a unei părţi către cealaltă. Încrederea are trei elemente: *integritatea* – convingerea că o organizaţie este corectă şi justă; *dependabilitate* – convingerea că o organizaţie va face ceea ce spune că va face; *competenţa*: convingerea că o organizaţie are capacitatea de a face ceea ce spune că face.

Reamintim că le-am cerut respondenţilor să-şi exprime acordul sau dezacordul cu afirmaţiile legate de această dimensiune, pe o scală de la 1 la 5, unde 1 reprezintă acord total şi 5 dezacord total. Tabelul următor ne arată media răspunsurilor pentru fiecare variabilă în parte.

Tabelul nr. 16. ***Media răspunsurilor pentru variabilele dimensiunii Încredere***

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
Primăria Cluj-Napoca tratează corect oamenii.	**2,83**	,865	140
Cred că Primăriei Cluj-Napoca îi pasă de cetăţeni atunci când ia decizii importante.	**2,91**	,847	140
Consider că te poţi baza pe faptul că Primăria Cluj-Napoca îşi va ţine promisiunile făcute.	**3,08**	,849	140
Cred că Primăria Cluj-Napoca ţine cont de opiniile unor oameni ca mine atunci când ia decizii.	**3,31**	,953	140
Sunt încrezător în competenţele oamenilor din Primăria Cluj-Napoca.	**3,74**	8,166	140
Primăria Cluj-Napoca are abilitatea de a duce la capăt ceea ce îşi propune.	**4,14**	11,497	140
Cred că este important să urmăresc îndeaproape Primăria Cluj-Napoca astfel încât să nu profite de oamenii ca mine.	**3,76**	8,173	140
Primăria Cluj-Napoca este recunoscută drept o organizaţie de succes în toate lucrurile pe care încearcă să le facă.	**2,94**	,858	140

În realizarea analizei factoriale pe dimensiunea Încredere, prima etapă a analizei vizează interpretarea matricei de corelare dintre variabile. Astfel, identificăm un indice de corelare pozitiv puternic – 0,58, între variabilele *Cred că Primăriei Cluj-Napoca îi pasă de cetăţeni atunci când ia decizii importante* şi *Cred că Primăria Cluj-Napoca ţine cont de opiniile unor oameni ca mine atunci când ia decizii.* Corelaţia arată o relaţie pozitivă între cele două variabile şi poate fi interpretată astfel: Cetăţenii se consideră importanţi în procesul

decizional din cadrul organizaţiei atunci când au un cuvânt de spus în luarea deciziilor sau, altfel spus, Primăria arată că îi pasă de cetăţeni, atunci când ia decizii, ţinând cont de opiniile acestor cetăţeni.

Analiza factorială este fezabilă în acest caz, deoarece KMO ia valoarea de 0,771> 0,5, iar la Barlet Test, procentul de seminificaţie mai mic de 0,05, după cum se poate observa în Tabelul nr. 17.

Tabelul nr. 17. ***Fezabilitatea analizei factoriale pentru dimensiunea Încredere***

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,771
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	221,448
	df	28
	Sig.	,000

Am extras trei componente, pentru că valoarea lor cumulată explică 61,33% din varianţa variabilelor observate. În construcţia factorilor[9] s-au luat în considerare doar acele variabile care încarcă factorii cu mai mult de 0.45, în concordanţă cu mărimea eşantionului nostru de 140 de persoane.[10].

Astfel avem următoarele rezultate:

Factorul 1 explică 35,31%[11] din varianţă şi este cel mai bine încărcat[12] de variabilele (1, 2, 3, 4, 8)[13]: *Primăria Cluj-Napoca tratează corect oamenii; Cred că Primăriei Cluj-Napoca îi pasă de cetăţeni atunci când ia decizii important; Consider că te poţi baza pe faptul că Primăria Cluj-Napoca îşi va ţine promisiunile făcute; Cred că Primăria Cluj-Napoca ţine cont de opiniile unor oameni ca mine atunci când ia decizii; Primăria Cluj-Napoca este recunoscută drept o organizaţie de succes în toate lucrurile pe care încearca să le facă.* Numim factorul care conţine aceste variabile ***Integritate,*** în conformitate cu literatura de

[9] Termenii *componente* şi *factori* sunt sinonimi. Vom folosi, pe parcursul prezentării rezultatelor, ambii termeni.

[10] Conform pragului stabilit de către Joseph F. Hair, Ronald L. Tatham, Rolph E. Anderson, William Black. *Multivariate data analysis,* Editura Prentice Hall; editia a 5-a, 1998, p. 116.

[11] În Anexa nr. 6 pot fi consultatele graficele care ne arată dispunerea şi importanţa factorilor care compun fiecare dimensiune.

[12] Folosim termenul *încărcat* pentru că aşa apare în literatura de specialitate. Un posibil echivalent al acestui termen ar fi termenul *reprezentat*.

[13] Cifrele din paranteză reprezintă numărul sub care se regăsesc aceste variabile în chestionar.

specialitate. Pentru dimensiunea Încredere literatura de specialitate indică trei componente, care coincid cu cei trei factori identificaţi de noi.

Factorul 2 este format din variabila (6), *Primăria Cluj are abilitatea de a duce la capăt ceea ce îşi propune* şi explică 13,27% din varianţa variabilelor observate. Vom denumi acest factor ***Competenţă*.**

Factorul 3 este format din variabilele (5 şi 7): *Sunt încrezător în competențele oamenilor din Primăria Cluj-Napoca şi Cred că este important să urmăresc îndeaproape Primăria Cluj-Napoca astfel încât să nu profite de oamenii ca mine.* Acest factor a fost numit ***Dependabilitate*** şi explică 12,74% din varianţa variabilelor observate.

Distribuţia acestor factori acestea se regăseşte în Tabelul nr. 18.

Din modul de compunere al factorului 1- denumit Integritate, rezultă că în opinia cetăţenilor implicaţi în cercetarea noastră o organizaţie de succes este cea care tratează corect oamenii, căreia îi pasă de oameni, îşi ţine promisiunile şi ţine cont de opiniile cetăţenilor. Am putea spune că în opinia acestor cetăţeni ideea de succes organizaţional, în ceea ce priveşte Primăria Cluj-Napoca, este legată de îndeplinirea promisiunilor, de corectitudine şi de interesul manifestat pentru cetăţeni. Este interesantă această percepţie asupra succesului unei organizaţii publice, cum este Primăria Cluj-Napoca, pentru că înţelegem modul diferit în care este perceput succesul unei instituţii publice faţă de una privată. Am văzut că îndeplinirea promisiunilor, corectitudinea şi interesul faţă de cetăţeni definesc o organizaţie de succes, atunci când vorbim de Primărie şi, ne putem gândi, că elemente cum ar fi rentabilitatea şi vizibilitatea ar putea defini succesul unei organizaţii private.

Tabelul nr. 18. ***Factorii care compun dimensiunea Încredere***

Varimax Rotated Factor-Loading Matrix

	Component			
	1	2	3	Communality
Primăria Cluj-Napoca tratează corect oamenii	**,718**	,172	,227	,597
Cred că Primăriei Cluj-Napoca îi pasă de cetăţeni atunci când ia decizii importante	**,807**	-,136	,002	,670

Varimax Rotated Factor-Loading Matrix

	Component			
	1	2	3	Communality
Consider că te poţi baza pe faptul că Primăria Cluj-Napoca îţi va ţine promisiunile făcute	**,797**	,148	-,068	,661
Cred că Primăria Cluj-Napoca ţine cont de opiniile unor oameni ca mine atunci când ia decizii	**,785**	-,193	-,121	,669
Sunt încrezător în competenţele oamenilor din Primăria Cluj-Napoca	-,078	,146	**,820**	,700
Primăria Cluj-Napoca are abilitatea de a duce la capăt ceea ce îşi propune	,069	**,908**	-,066	,834
Cred că este important să urmăresc îndeaproape Primăria Cluj-Napoca astfel încât să nu profite de oamenii ca mine	,061	-,182	**,535**	,323
Primăria Cluj-Napoca este recunoscută drept o organizaţie de succes în toate lucrurile pe care încearcă să le facă	**,608**	,288	,017	,453

Extraction Method: Principal Component Analysis

Observăm că în construirea conceptului de Încredere afirmaţiile legate de **Integritate** au o importanţă mult mai mare, ceea ce înseamnă că pentru a considera Primăria Cluj-Napoca ca fiind o organizaţie de încredere, cetăţenii trebuie, în primul rând să o perceapă ca fiind corectă şi justă.

Control reciproc – reprezintă măsura în care părţile sunt de acord cu privire la cine este îndreptăţit de a influenţa cealaltă parte. Tabelul nr. 19 ne arată care a fost media răspunsurilor primite de la cetăţeni, pentru variabilele acestei dimensiuni.

Tabelul nr. 19. ***Media răspunsurilor pentru variabilele dimensiunii Control reciproc***

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
Primăria Cluj-Napoca şi cetăţenii ca mine sunt interesaţi în ceea ce are de spus fiecare parte	**2,86**	,902	140
În general, Primăria Cluj-Napoca consideră îndreptăţite opiniile cetăţenilor ca mine	**3,01**	,791	140
Interacţionând cu oamenii ca mine, Primăria Cluj-Napoca are tendinţa de a-şi impune autoritatea	**3,76**	8,173	140

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
Oamenii care conduc Primăria Cluj-Napoca acordă cetăţenilor ca mine şansa unei contribuţii importante la luarea deciziilor	**3,49**	,861	140
Când am ocazia de a interacţiona cu Primăria Cluj-Napoca am un sentiment de control al situaţiei	**3,24**	1,043	140

Din matricea de corelaţie rezultă că cea mai puternică legătura dintre variabile (0.415) este între *Primăria Cluj-Napoca şi cetăţenii ca mine sunt interesaţi în ceea ce are de spus fiecare parte* şi *În general, Primăria Cluj-Napoca consideră îndreptăţite opiniile cetăţenilor ca mine.* Din această corelaţie putem înţelege că părerile îndreptăţite exprimate de cetăţeni pot fi valorificate de către Primărie dacă aceasta îşi manifestă interesul pentru ce au de spus cetăţenii.

Mărimea indicatorului KMO este de 0.694>0.5, iar nivelul de semnificaţie pentru testul de sfericitate este de 0,000, ceea ce înseamnă că analiza factoriala îşi are rostul pentru această dimensiune.

Tabelul nr. 20. ***Fezabilitatea analizei factoriale pentru dimensiunea Control reciproc***

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,694
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	82,374
	Df	10
	Sig.	,000

Vom analiza mai jos componentele extrase în urma aplicarii analizei factoriale pentru dimensiunea Control reciproc.

Factorul 1 explică 40,7%[14] din varianţa variabilelor observate. Variabilele care încarcă cel mai bine componenta 1 pe dimensiunea Control reciproc sunt (9, 10, 12, 13)[15]: *Primăria Cluj-Napoca şi cetăţenii ca mine sunt interesaţi în ceea ce are de spus fiecare parte; În general, Primăria Cluj-Napoca consideră îndreptăţite opiniile cetăţenilor ca mine; Oamenii care conduc Primăria Cluj-*

[14] Anexa nr. 7 ne arată tabelul cu aceste procente, pentru factorii fiecărei dimensiuni.

[15] Cifrele din paranteză reprezintă numărul sub care se regăsesc aceste variabile în chestionar.

Napoca acordă cetăţenilor ca mine şansa unei contribuţii importante la luarea deciziilor; Când am ocazia de a interacţiona cu Primăria Cluj-Napoca am un sentiment de control asupra situaţiei. Am denumit acest factor ***Deschidere***.

Cetăţenii Clujului consideră că au sentiment de control asupra deciziilor Primăriei atunci când Primăria este interesată de ce au ei de spus, consideră ca au opinii valide şi le dă dreptul să şi le exprime.

Factorul 2 explică 20% din varianţa variabilelor observate şi este compusă din variabila (11) *Interacţionand cu oamenii ca mine, Primăria Cluj-Napoca are tendinţa de a-şi impune autoritatea.* Am numit aceast factor ***Autoritate***.

Modul în care sunt compuşi factorii care alcătuiesc dimeniunea Control reciproc se regăseşte în Tabelul 21.

Tabelul nr. 21. ***Factorii care compun dimensiunea Control reciproc***

	Varimax Rotated Factor-Loading Matrix		
	Component		
	1	2	Communality
Primăria Cluj-Napoca şi cetăţenii ca mine sunt interesaţi în ceea ce are de spus fiecare parte	**,743**	-,094	,561
În general, Primăria Cluj-Napoca consideră îndreptăţite opiniile cetăţenilor ca mine	**,695**	,073	,488
Interacţionând cu oamenii ca mine, Primăria Cluj-Napoca are tendinţa de a-şi impune autoritatea	-,020	**,994**	,989
Oamenii care conduc Primăria Cluj-Napoca acordă cetăţenilor ca mine şansa unei contribuţii importante la luarea deciziilor	**,714**	-,065	,515
Când am ocazia de a interacţiona cu Primăria Cluj-Napoca am un sentiment de control al situaţiei	**,696**	,020	,485

Extraction Method: Principal Component Analysis

Concluzia este că, în cazul acestei dimensiuni, primul factor care pune accent pe implicarea oamenilor în procesul decizional, implicare care determină un anumit sentiment de control, se diferenţiaza faţă de al doilea factor care explică puterea Primăriei/ gradul de autoritate în luarea deciziilor de către Primăria Cluj-Napoca. Reamintim că, după ce chestionarul a fost completat, am inversat indicatorii negativi ai fiecărei dimensiuni

pentru a putea calcula mediile generale ale scorurilor, asta însemnând că pentru afirmaţia *Interacţionând cu oamenii ca mine, Primăria Cluj-Napoca are tendinţa de a-şi impune autoritatea*, pe scala de la 1 la 5, 1 înseamnă dezacord total şi 5 acord total. Din tabelul nr. 19 vedem că media răspunsurilor pentru variabila aceasta este 3,76 – asta însemnând că cetăţenii din eşantion au un acord moderat, spre dezacord cu afirmaţia legată de autoritatea Primăriei.

Putem spune că, din punctul de vedere al cetăţenilor, pentru a putea discuta despre o relaţie în care fiecare parte să aibă ceva de spus, Primăria nu trebuie să-şi impună prea tare autoritatea.

Angajament – reprezintă măsura în care fiecare parte crede şi simte că relaţia merită consumul de energie pentru a fi menţinută şi promovată. Tabelul nr. 22 ne arată care a fost media răspunsurilor primite de la cetăţeni, pentru variabilele acestei dimensiuni.

Tabelul nr. 22. ***Media răspunsurilor pentru variabilele dimensiunii Angajament***

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
Cred că Primăria Cluj-Napoca încearcă să menţină un angajament pe termen lung cu oamenii ca mine	**3,63**	8,175	140
Există o legătura puternică între Primăria Cluj-Napoca şi oamenii ca mine	**3,48**	,933	140
Comparativ cu alte instituţii publice apreciez mai mult relaţia mea cu Primăria Cluj- Napoca	**3,01**	,941	140
Dacă aş avea de ales aş prefera să nu lucrez cu Primăria Cluj- Napoca	**3,01**	1,190	140
Am un sentiment de loialitate faţă de Primăria Cluj-Napoca	**3,31**	,953	140

Corelaţiile cele mai puternice sunt între următoarele variabile: *Comparativ cu alte instituţii publice apreciez mai mult relaţia mea cu Primăria Cluj-Napoca* şi *Am un sentiment de loialitate faţă de Primăria Cluj-Napoca* (0.6). *Există o legătura puternică între Primăria Cluj-Napoca şi oamenii ca mine* şi *Comparativ cu alte instituţii publice apreciez mai mult relaţia mea cu Primăria Cluj- Napoca* (0.496). *Există o legătura puternică între Primăria Cluj-Napoca şi oamenii ca mine* şi *Am un sentiment de loialitate faţă de Primăria Cluj-Napoca* (0.485).

Analizând aceste corelaţii observăm logica răspunsurilor furnizate de către cetăţeni. De exemplu, este firesc ca cetăţenii care valorizează relaţia dintre ei şi Primărie, comparativ cu relaţia dintre ei şi alte instituţii publice, să dezvolte un sentiment de loialitate faţă de Primărie.

Analiza factorială este potrivită pentru aceasta dimensiune, deoarece mărimea KMO= 0.725>0.5, iar nivelul de semnificaţie al testului de sfericitate este mai mic de 0.05.

Tabelul nr. 23. ***Fezabilitatea analizei factoriale Pentru dimensiunea Angajament***

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,725
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	142,959
	df	10
	Sig.	,000

Factorul 1 explică 46,65% din varianţa totală a variabilelor explicate şi este formată din variabilele (16, 17, 18)[16]: *Comparativ cu alte instituţii publice apreciez mai mult relaţia mea cu Primăria Cluj-Napoca*; *Dacă aş avea de ales aş prefera să nu lucrez cu Primăria Cluj-Napoca*; *Am un sentiment de loialitate faţă de Primăria Cluj-Napoca.* Numim aceast factor ***Angajament afectiv*** şi precizăm că arată loilaitatea faţă de Primărie, preferinţa faţă de Primărie. Se poate observa de asemenea că primele două variabile fac legatura cu relaţionarea, fără a interveni şi variabile care măsoară competiţia.

Factorul 2 explică 20, 42% din varianţa totală a variabilelor şi este alcătuită din variabilele (14, 15): *Cred că Primăria Cluj-Napoca încearcă să menţină un angajament pe termen lung cu oamenii ca mine* şi *Există o legătură puternică între Primăria Cluj-Napoca şi oamenii ca mine.* Această componentă va purta numele de ***Angajament continuu*** şi este în concordanţă cu literatura de specialitate pentru dimensiunea Angajament.

În formarea factorului doi am inclus şi variabila 15 deoarece am considerat că există o puternică corelare între sensul variabilelor: angajamentul Primăriei faţă de oameni determină şi legatura puternică a acestora cu instituţia.

[16] Cifrele din paranteză reprezintă numărul sub care se regăsesc aceste variabile în chestionar.

Compunerea factoriilor dimensiunii Angajament este prezentată în Tabelul 24.

Tabelul nr. 24. ***Factorii care compun dimensiunea Angajament***

	Varimax Rotated Factor-Loading Matrix		
	Component		
	1	2	Communality
Cred că Primăria Cluj-Napoca încearcă să menţină un angajament pe termen lung cu oamenii ca mine	,024	**,980**	,961
Există o legătură puternică între Primăria Cluj-Napoca şi oamenii ca mine	,748	**,315**	,659
Comparativ cu alte instituţii publice apreciez mai mult relaţia mea cu Primăria Cluj-Napoca	**,832**	-,013	,693
Dacă aş avea de ales aş prefera să nu lucrez cu Primăria Cluj-Napoca	**,616**	,011	,380
Am un sentiment de loialitate faţă de Primăria Cluj-Napoca	**,812**	-,038	,661

Satisfacţie - reprezintă măsura în care fiecare parte se simte favorabilă faţă de cealaltă datorită faptului că aşteptările pozitive cu privire la relaţie sunt întărite. Tabelul nr. 25 ne arată care a fost media răspunsurilor primite de la cetăţeni, pentru variabilele acestei dimensiuni.

Tabelul nr. 25. ***Media răspunsurilor pentru variabilele dimensiunii Satisfacţie***

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
Sunt mulţumit de Primăria Cluj-Napoca	**2.99**	.944	140
Atât Primăria Cluj- Napoca cât şi oamenii ca mine pot beneficia de pe urma acestei relaţii	**2.79**	1.085	140
Consider că Primăria Cluj- Napoca nu reuşeşte să raspundă nevoilor cetăţenilor	**2.99**	1.000	140
Simt că oamenii ca mine sunt importanţi pentru Primăria Cluj- Napoca	**2.86**	1.001	140

În realizarea analizei factoriale pe dimensiunea Satisfacţie, în interpretarea matricei de corelare dintre variabile am identificat un indice de

corelare pozitiv puternic (0,65) între variabila *Atât Primăria Cluj cât şi oamenii ca mine pot beneficia de pe urma acestei relaţii* şi variabila *Sunt mulţumit de Primăria Cluj-Napoca.* Rezultă că printre respondenţii care se bucură de relaţia de beneficii reciproce dintre Primărie şi cetăţeni se regăsesc într-o mare măsură şi respondenţii care sunt mulţumiţi de Primărie.

O altă corelare pozitivă semnificantă (0,52) o regăsim între variabilele *Consider că Primăria Cluj-Napoca nu reuşeşte să răspundă nevoilor cetăţenilor* (după ce sensul variabilei a fost inversat) şi *Sunt mulţumit de Primăria Cluj-Napoca.* Astfel, respondenţii care consideră că Primăria Cluj reuşeşte să răspundă nevoilor cetăţenilor, împărtăşesc într-o mare parte şi mulţumirea faţă de Primărie.

Indicatorul KMO este de 0.64, mai mare decât pragul de semnificaţie ceea ce înseamnă că analiza factorială se poate realiza, iar testul de semnificaţie a sfericităţii este 0.000, mai mic decat 0.5 pragul superior.

Tabelul nr. 26. ***Fezabilitatea analizei factoriale pentru dimensiunea Satisfacţie***

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.641
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	135.545
	df	6
	Sig.	.000

Factorul 1 explică 53,02% din varianţa totală a variabilelor observate şi este compus din variabilele (19, 20, 21): *Sunt mulţumit de Primăria Cluj-Napoca; Atât Primăria Cluj-Napoca cât şi oamenii ca mine pot beneficia de pe urma acestei relaţii; Consider că Primăria Cluj-Napoca nu reuşeşte să răspundă nevoilor cetăţenilor-inversat.* Factorul I este etichetat cu denumirea ***Mulţumire***.

Astfel, cetăţenii se declară mulţumiţi de relaţia cu Primăria dacă pot beneficia de pe urma relaţiei cu aceasta şi dacă Primăria reuşeşte să răspundă nevoilor lor cetăţeneşti.

Analiza factorială ne arată că Factorul 1 este cel mai pregnant în compunerea dimensiunii Satisfacţie şi prezintă în mod conceptual care sunt componentele acestei dimensiuni.

Factorul 2 explică 25,66% din varianţa totală a variabilelor observate şi este compus din variabila 22, respectiv *Simt că oamenii ca mine sunt importamţi pentru Primăria Cluj-Napoca.* Factorul 2 este etichetat cu denumirea ***Importanţa oamenilor***.

Satisfacţia faţă de Primărie este dată de gradul de mulţumire al cetăţenilor şi importanţa pe care aceştia consideră că o au în relaţia cu Primăria. Aşteptările pozitive în privinţa relaţiei dintre cetăţeni şi Primărie sunt întărite, ceea ce duce la opinii favorabile.

În literatură găsim definirea unei relaţii satisfăcătoare ca fiind aceea în care beneficiile întrec costurile. Plecând de la această idee putem spune că cetăţenii se simt satisfăcuţi de relaţia lor cu Primăria atunci când banii pe care aceştia îi dau pentru taxele şi impozitele locale sunt investiţi în servicii concrete din partea Primăriei (asfaltarea de străzi, dezvoltarea oraşului etc), ceea ce determină un sentiment de mulţumire al cetăţenilor. Confirmarea mulţumirii faţă de Primărie este dată de satisfacţia faţă de beneficiile aduse de către aceasta.

Modul în care sunt compuşi factorii care alcătuiesc dimeniunea Satisfacţie se regăseşte în Tabelul 27.

Realizarea frecvenţelor a demonstrat un răspuns mediu al respondenţilor între 2.79 şi 2.99 (între acord şi acord moderat) ceea ce demonstrează că în realitate, respondenţii consideră că sunt moderat mulţumiţi de Primăria Cluj-Napoca, moderat mulţumiţi de pe urma beneficiilor acestei relaţii, moderat mulţumiţi în îndeplinirea nevoilor lor de către Primărie şi moderat mulţumiţi de importanţa pe care le-o acordă Primăria.

Tabelul nr. 27. ***Factorii care compun dimensiunea Satisfacţie***

	Varimax Rotated Factor-Loading Matrix		
	Component		
	1	2	Communality
Sunt mulţumit de Primăria Cluj-Napoca	**,867**	,191	,789
Atât Primăria Cluj-Napoca cât şi oamenii ca mine pot beneficia de pe urma acestei relaţii	**,755**	,408	,736
Consider că Primăria Cluj- Napoca nu reuşeşte să răspundă nevoilor cetăţenilor	**,821**	-,223	,724
Simt că oamenii ca mine sunt importanţi pentru Primăria Cluj-Napoca	,056	**,946**	,898

Extraction Method: Principal Component Analysis

Relaţii mutuale – într-o relaţie mutuală ambele părţi aduc beneficii una alteia pentru că le interesează bunăstarea celeilalte, chiar şi atunci când nu au beneficii în schimb. Tabelul nr. 28 ne arată care a fost media răspunsurilor primite de la cetăţeni, pentru variabilele acestei dimensiuni.

Tabelul nr. 28. ***Media răspunsurilor pentru variabilele dimensiunii Relaţii mutuale***

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
Primăria Cluj-Napoca nu se bucură în mod special atunci cand îi ajută pe cetăţeni	**2.76**	.951	140
Primăria Cluj-Napoca este preocupată de bunăstarea unor oameni ca mine	**3.18**	.780	140
Cred ca Primăria Cluj-Napoca profită de pe urma unor cetăţeni	**3.79**	8.180	140
Primăria Cluj-Napoca îi ajută pe cetăţenii ca mine fără a aştepta nimic în schimb	**4.03**	8.144	140

Am încercat să realizăm analiza factorială pe dimensiunea Relaţii mutuale dar am observat că indicii de corelare între variabilele dimensiunii sunt sub pragul de 0,5 iar indicatorul KMO de adecvare a măsurii este de 0,48 sub pragul de 0,5 ceea ce ne indică că eventualitatea unei analize factoriale este nerealizabilă, după cum se poate vedea în tabelul 29.

Tabelul nr. 29. ***Fezabilitatea analizei factoriale pentru dimensiunea Relaţii mutuale***

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.487
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	17.237
	df	6
	Sig.	.008

În ciuda faptului că indicatorului KMO care este sub pragul acceptat, am continuat realizarea analizei factoriale în eventualitatea identificării unor corelaţii pozitive.

Factorul 1 explica 33,77% din varianţa variabilelor observate şi este compus din variabilele (23, 24): *Primăria Cluj-Napoca nu se bucura în mod*

special atunci când îi ajută pe cetăţeni (inversată) şi *Primăria Cluj-Napoca este preocupată de bunăstarea unor oameni ca mine.* Factorul 1 a fost etichetat cu denumirea ***Preocupare***.

Factorul 2 explică 26,19% din varianta variabilelor observate şi este compus din variabilele (25, 26): *Cred că Primăria Cluj-Napoca profită de pe urma unor cetăţeni* (inversată) şi *Primăria Cluj-Napoca îi ajută pe cetăţenii ca mine fară a aştepta nimic în schimb.* Factorul 2 a primit denumirea ***Corectitudine***.

Alcătuirea factorilor care alcătuiesc dimeniunea Relaţii mutuale se vede în Tabelul 30.

Tabelul nr. 30. ***Factorii care compun dimensiunea Relaţii mutuale***

	Varimax Rotated Factor-Loading Matrix Component		
	1	2	Communality
Primăria Cluj-Napoca nu se bucură în mod special atunci când îi ajută pe cetăţeni	**.843**	-.129	.727
Primăria Cluj-Napoca este preocupată de bunăstarea unor oameni ca mine	**.643**	.484	.648
Cred că Primăria Cluj- Napoca profită de pe urma unor cetăţeni	**-.260**	-.479	.297
Primăria Cluj-Napoca îi ajută pe cetăţenii ca mine fără a aştepta nimic în schimb	**-.219**	.824	.728

Extraction Method: Principal Component Analysis

Literatura de specialitate susţine că, într-o relaţie reciprocă, ambele părţi oferă beneficii celeilalte deoarece se preocupă reciproc de bunăstarea lor reciprocă, chiar dacă nu primesc nimic în schimb.

Organizaţiile care au o reputaţie în ceea ce priveşte grija pentru relaţiile reciproce, întâmpină mai puţină opoziţie şi mai mult suport pe termen lung din partea publicurilor. Cele mai multe relaţii încep ca relaţii de schimb şi mai apoi se dezvoltă în relaţii reciproce.

În cazul studiului nostru putem considera că cetăţenii văd o relaţie reciprocă între ei şi Primărie dacă aceasta este preocupată de bunăstarea cetăţenilor şi îşi doreşte să îi ajute. Mergând mai departe pe această line de argumentare putem spune că preocupare Primăriei pentru bunăstarea cetăţenilor se poate concretiza într-un avantaj reciproc, deoarece bunăstarea comunităţii determină şi bunăstarea instituţiei publice care gestionează această comunitate.

Realizarea frecvenţelor ne arată, deloc surprinzător, că respondenţii percep Primăria ca fiind o organizaţie oarecum egoistă care îi ajută pe cetăţeni pentru că aşteaptă ceva în schimb. Spunem că acest lucru nu este deloc surprinzător pentru că discutăm despre o instituţie publică care adună taxe, impozite şi ai cărei conducători vor susţinere electorală din partea comunităţii.

Relaţii de schimb – într-o relaţie de schimb, o parte aduce beneficii celeilalte numai pentru că aceasta i-a adus beneficii în trecut sau este de aşteptat să facă asta în viitor. În Tabelul 31 observăm care a fost media răspunsurilor primite de la cetăţeni, pentru variabilele acestei dimensiuni.

Tabelul nr. 31. ***Media răspunsurilor pentru variabilele dimensiunii Relaţii de schimb***

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
În general, consider că atunci când Primăria Cluj-Napoca oferă ceva oamenilor ca mine, aşteapta altceva în schimb	**2.91**	1.010	140
Primăria Cluj- Napoca are grijă în special de oamenii care îi ofera avantaje importante şi mai puţin de cetăţenii simpli	**2.67**	1.128	140
Ca cetăţean, mă interesează în special beneficiile pe care le pot obţine din relaţia mea cu Primăria Cluj-Napoca	**2.22**	.997	140

În cazul dimensiunii Relaţii de schimb am identificat un indice de corelare pozitiv puternic (0,51) între variabila *În general, consider că atunci când Primăria Cluj-Napoca oferă ceva oamenilor ca mine, aşteaptă altceva în schimb* şi variabila *Primăria Cluj-Napoca are grijă în special de oamenii care îi oferă avantaje importante şi mai puţin de cetăţenii simpli.* Rezultă că respondenţii care consideră că Primăria oferă servicii cetăţenilor pentru că aşteaptă ceva în schimb de la aceştia, se regăsesc într-o mare măsură şi printre respondenţii care consideră că Primăria are grijă în special de oamenii care îi oferă avantaje importante şi mai puţin de cetăţenii simpli.

Indicatorul Kaiser-Meyer-Olkin de măsurare a adecvării eşantionului este de 0.52, foarte aproape de pragul de semnificaţie(a se vedea Tabelul 32), dar considerăm necesară continuarea analizei în eventualitatea descoperirii unor rezultate interesante.

Tabelul nr. 32. ***Fezabilitatea analizei factoriale pentru dimensiunea Relaţii de schimb***

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.521
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	44.756
	df	3
	Sig.	.000

Analiza ne subliniază faptul că doar o singură componentă poate fi extrasă prin metoda Analizei Componentelor Principale, iar de vreme ce există doar o singură componentă, aceasta nu poate fi rotată în Matricea Componentelor.

Astfel, **Factorul I** explică 52,01% din varianţa totală a variabilelor observate şi este compus din variabilele (27 şi 28): *În general, consider că atunci când Primăria Cluj-Napoca oferă ceva oamenilor ca mine, aşteaptă altceva în schimb* şi *Primăria Cluj-Napoca are grijă în special de oamenii care îi oferă avantaje importante şi mai puţin de cetăţenii simpli.* Denumim acest factor ***Oportunitate.***

Modul în care este compus factororul se poate vedea în Tabelul 33.

Tabelul nr. 33. ***Factorul care compune dimensiunea Relaţii de schimb***

Varimax Factor-Loading Matrix

	Component	
	1	Communality
În general, consider că atunci când Primăria Cluj-Napoca oferă ceva oamenilor ca mine, aşteapta altceva în schimb	**.851**	.724
Primăria Cluj-Napoca are grija în special de oamenii care îi oferă avantaje importante şi mai puţin de cetăţenii simpli	**.850**	.722
Ca cetățean, mă interesează în special beneficiile pe care le pot obține din relația mea cu Primăria Cluj-Napoca	.339	.115

Extraction Method: Principal Component Analysis

Precizam la începutul analizei pe această dimensiune că într-o relaţie de schimb o parte oferă beneficii celeilalte numai pentru că cealaltă parte i-a oferit beneficii în trecut sau este de aşteptat sa îi ofere beneficii în viitor. Literatura de specialitate spune că relaţiile cele mai productive pe termen lung sunt acele relaţii în care ambele părţi vor beneficia de pe urma relaţiei.

Discutăm aici despre relatiile simetrice, care sunt acelea în care ambele părţi au de câştigat şi relaţii asimetrice care sunt relaţiile în care doar o parte are de caştigat.

Analiza noastră ne duce la concluzia că, din punctul de vedere al cetăţenilor, pentru Primărie, relaţile de schimb sunt mai importante ca relaţiile reciproce. Părerea noastră este că nu ar trebui să interpretăm negativ această percepţie, deoarece am putea interpreta schimbul ca pe o colaborare între Primărie şi comunitate.

Următoarea parte a analizei noastre se referă la corelaţiile dintre factorii pe care i-am definit şi analizat anterior. În urma analizei factoriale, prin regresie am obţinut scorurile factoriale, care au fost utilizate în procedura de corelaţie.

Astfel, am creat o matrice de corelare folosind indicatorul de corelatie Pearson (-1,1), matrice care va fi redată în cele ce urmeaza. În interpretarea rezultatelor am luat în considerare toate acele corelaţii care au avut un indicator Pearson mai mare de 0,5 sau sub -0,5. Se consideră o corelaţie puternică pozitivă cea care trece de 0,7.

Aceste corelaţii între factori pot fi observate în Anexa nr. 8.

Factorul *Integritate* se corelează moderat cu factorul *Angajament afectiv* cu un indicator Pearson de 0,559. O legătura mai puternică se vede între *Integritate* şi *Mulţumire* când Pearson ia valoarea de 0.658

Cetăţenii din eşantion se consideră mulţumiţi de relaţia cu Primăria dacă sunt trataţi corect, dacă părerile lor contează şi dacă Primăria îşi ţine promisiunile faţă de ei. Acest sentiment de mulţumire determină, pe termen lung, o creştere a sentimentului de loialitate faţă de Primărie.

Factorul *Deschidere* se corelează moderat cu *Angajament afectiv*, cu *Mulţumire* şi cu *Corectitudine*. Această relaţie poate fi interpretată astfel: Dacă Primăria le va acorda cetăţenilor şansa de a participa la luarea deciziilor importante care i-ar putea afecta, cetăţenii vor simţi că organizaţia nu încearcă să profite de pe urma lor, vor fi mulţumiţi şi vor aprecia mai mult relaţia cu Primăria, comparativ cu alte instituţii.

Factorul *Dependabilitate* se corelează moderat cu factorul *Autoritate*, cu Pearson 0.562. Acest lucru înseamnă că, dacă Primăria nu va avea tendinţa de a-şi impune prea tare autoritatea, cetăţenii nu vor dori să urmărească

îndeaproape această organizaţie pentru a nu profita de pe urma lor. Dacă am transpune această relaţie într-un cadru de comunicare interpersonală, am putea spune că „dacă mă tratezi de la egal la egal şi nu vrei să te impui în faţa mea, îmi vei da un sentiment de încredere în relaţia dintre noi."

Una dintre cele mai puternice corelaţii ale factorilor o observăm între factorul *Angajament afectiv* şi factorul *Mulţumire,* cu un indicator Pearson de 0,723. Acest lucru înseamnă că dacă cetăţenii vor fi mulţumiţi de relaţia cu Primăria pentru că aceasta reuşeşte să răspundă nevoilor lor, atunci cetăţenii vor aprecia mai mult relaţia lor cu Primăria, comparativ cu alte instituţii, şi îşi vor manifesta loialitatea faţă de această instituţie.

Factorul *Mulţumire* se corelează cu factorul *Corectitudine*, indicatorul Pearson având în acest caz valoarea 0,532, ceea ce înseamnă că dacă cetăţenii percep relaţia cu Primăria ca fiind una corectă şi vor fi convinşi că această instituţie nu încearcă să profite de pe urma lor, vor fi mulţumiţi de relaţie.

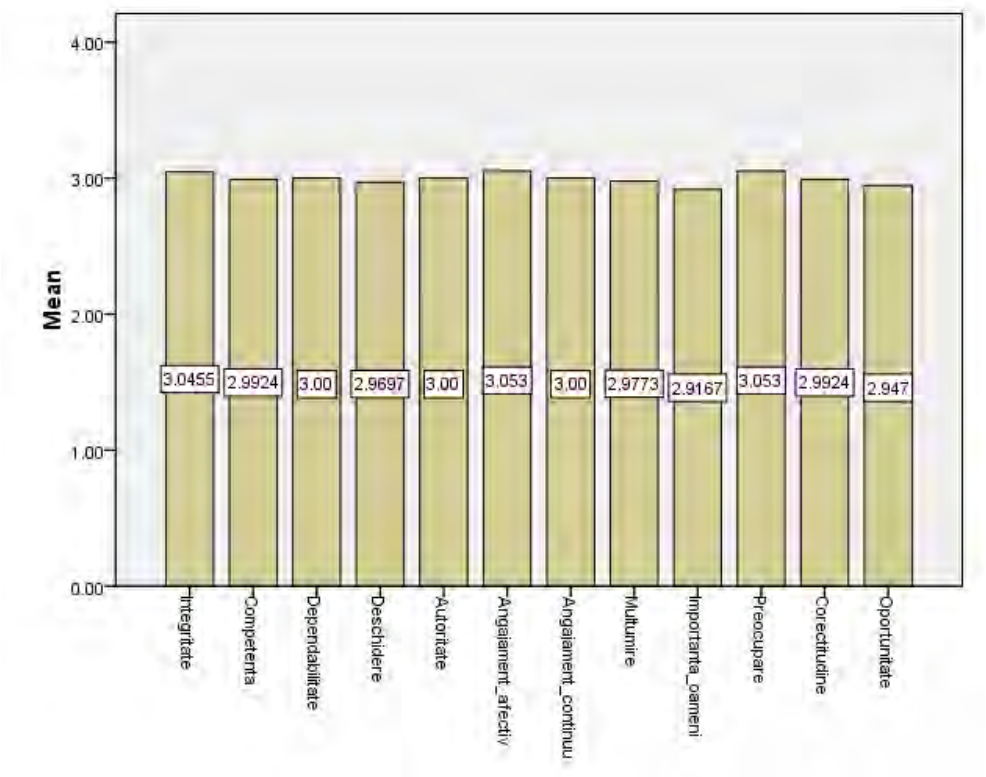
Observăm şi o corelare negativ moderată al factorului *Mulţumire* cu factorul *Oportunitate* cu un scor de -0,519. Putem spune că dacă cetăţenii vor percepe relaţia dintre ei şi Primărie ca fiind una profund egoistă, în care Primăria oferă ceva doar pentru că aşteaptă altceva în schimb şi se preocupă în special de oamenii care îi oferă avantaje, atunci gradul lor de mulţumire faţă de Primărie va scădea.

După ce am realizat corelaţiile pentru a portretiza legătura dintre factorii dimensiunilor şi intensitatea acestor legături, în final am realizat analiza mediilor dimensiunilor factoriale pentru a putea determina care dintre aceste dimensiuni, cu factorii adiacenţi, sunt cele mai bine reprezentate la nivelul opiniilor respondenţilor.

Am realizat astfel analiza mediilor tuturor factorilori rezultaţi de pe urma analizei factoriale. Reprezentarea lor grafică se poate vedea în Figura 3. Poziţionarea factorilor este făcută tot pe scala 1-5, unde 1 reprezintă acord total şi 5 dezacord total.

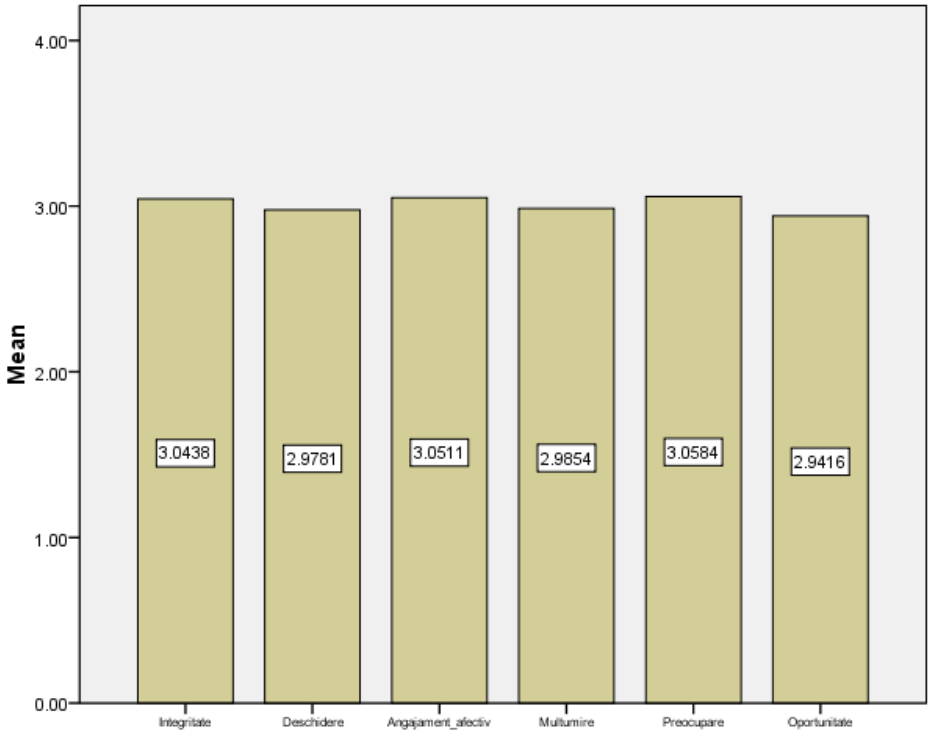
Se poate observa faptul că mediile factorilor sunt extrem de apropiate, ceea ce se traduce printr-o părere unanimă moderată în privinţa importanţei factorilor respectivi în evaluarea relaţiilor dintre Primărie şi cetăţeni.

Figura nr. 3. ***Mediile tuturor factorilor din analiză***



Am realizat apoi, analiza mediilor factorilor principal ai celor 6 dimensiuni, pentru a avea o viziune de ansamblu în ceea ce priveşte percepţiilor cetăţenilor asupra modului în care fiecare dimensiune contează în evaluarea relaţiilor dintre ei şi Primărie. Această analiză se regăseşte în Figura 4.

Figura nr. 4. ***Mediile principalilor factori ai fiecărei dimensiuni***



Dimensiunile pe care le-am analizat în studiul nostru sunt reprezentate, în final, de către aceşti factori, ceea ce înseamnă că putem descrie fiecare dimensiune făcând apel la factorul care îi corespunde.

Factorul Integritate este cel care descrie dimensiunea Încredere şi este construit, după cum am precizat, din următoarele elemente (itemi): *Primăria Cluj-Napoca tratează corect oamenii; Cred că Primăriei Cluj-Napoca îi pasă de cetăţeni atunci când ia decizii important; Consider că te poţi baza pe faptul că Primăria Cluj-Napoca îşi va ţine promisiunile făcute; Cred că Primăria Cluj-Napoca ţine cont de opiniile unor oameni ca mine atunci când ia decizii, Primăria Cluj-Napoca este recunoscută drept o organizaţie de succes în toate lucrurile pe care încearca să le facă*.

Factorul Deschidere descrie dimensiunea Control reciproc şi are următoare componenţă: *Primăria Cluj-Napoca şi cetăţenii ca mine sunt*

interesaţi în ceea ce are de spus fiecare parte; În general, Primăria Cluj-Napoca consideră îndreptăţite opiniile cetăţenilor ca mine; Oamenii care conduc Primăria Cluj-Napoca acordă cetăţenilor ca mine şansa unei contribuţii importante la luarea deciziilor; Când am ocazia de a interacţiona cu Primăria Cluj-Napoca am un sentiment de control asupra situaţiei.

Factorul Angajament afectiv descrie dimensiunea Angajament şi este construit din următoarele variabile: *Comparativ cu alte instituţii publice apreciez mai mult relaţia mea cu Primăria Cluj- Napoca*; *Dacă aş avea de ales aş prefera să nu lucrez cu Primăria Cluj- Napoca*-inversat; *Am un sentiment de loialitate faţă de Primăria Cluj-Napoca*.

Factorul Mulţumire descrie dimensiunea Satisfacţie şi conţine următoarele variabile: *Sunt mulţumit de Primăria Cluj-Napoca; Atât Primăria Cluj-Napoca cât şi oamenii ca mine pot beneficia de pe urma acestei relaţii; Consider că Primăria Cluj-Napoca nu reuşeşte să răspundă nevoilor cetăţenilor*-inversat.

Factorul Preocupare descrie dimensiunea Relaţii mutuale şi se constituie din următoarele elemente: *Primăria Cluj-Napoca nu se bucură în mod special atunci când îi ajută pe cetăţeni* -inversată şi *Primăria Cluj-Napoca este preocupată de bunăstarea unor oameni ca mine*.

Factorul Oportunitate descrie dimensiunea Relaţii de schimb şi conţine următoarele variabile: *În general, consider că atunci când Primăria Cluj-Napoca oferă ceva oamenilor ca mine, aşteaptă altceva în schimb* şi *Primăria Cluj-Napoca are grijă în special de oamenii care îi oferă avantaje importante şi mai puţin de cetăţenii simpli*.

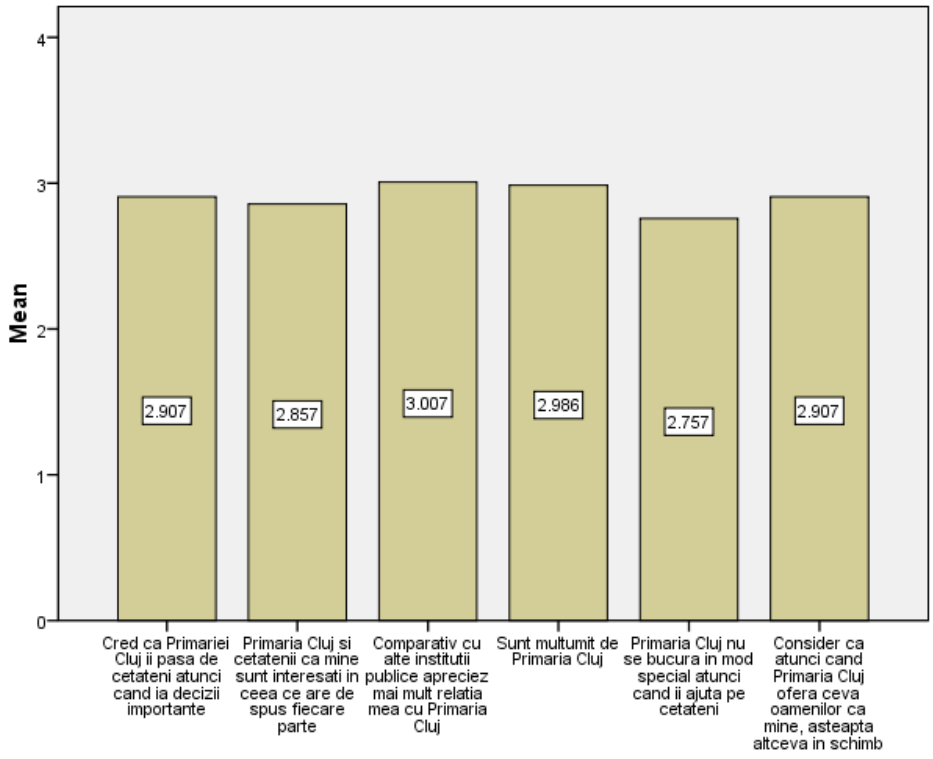
Cele şase dimensiuni, reprezentate de cei şase factori, ar trebui să ne arate punctele forte şi slăbiciunile relaţiei Primărie-cetăţeni, însă, în cercetarea noastră, constatăm că fiecare dintre cele şase dimensiuni contează aproape în egală măsură în percepţia calităţii relaţiilor dintre cetăţeni şi Primărie. Totuşi constatăm că cel mai slab indicator de relaţie îl reprezintă factorul Preocupare, care descrie dimensiunea Relaţii mutuale. Această descoperire sugerează că cetăţenii consideră că Primăria nu se preocupă suficient de mult de bunăstarea lor.

Fiind atât de apropiate valorile acestor factori nu putem să exprimăm o părere foarte clară asupra dimensiunilor care ar ilustra cel mai bine

punctele forte şi punctele slabe ale relaţiei organizaţie-public. Dacă am putea transpune aceste rezultate într-o experienţă de natură interpersonală, unde cetăţenii şi Primăria ar fi două persoane implicate într-o relaţie şi uneia dintre persoane (cetăţenilor) i s-ar cere să spună ce vrea de la partener (Primăria) pentru a îmbunătăţi relaţia, atunci răspunsul care să ilustreze rezultatele noastre ar fi: „să fie de încredere, să ţină cont de părerile mele, să-mi câştige loialitatea, să răspundă nevoilor mele, să se preocupe de bunăstarea mea şi să îmi ofere lucruri fără a aştepta ceva în schimb. Din toate acestea câte puţin."

În ultima parte a studiului nostru am făcut analiza mediilor variabilelor cu cea mai mare încărcătura factorială în delimitarea factorilor principali pentru cele şase dimensiuni supuse cercetării. Figura 5 prezintă aceste rezultate.

Figura nr. 5. ***Mediile comparate între variabilele cele mai puternice ale fiecărei dimensiuni***


Mean
4
3
2
1
0
2.907
2.857
3.007
2.986
2.757
2.907
Cred ca Primariei Cluj ii pasa de cetateni atunci cand ia decizii importante
Primaria Cluj si cetatenii ca mine sunt interesati in ceea ce are de spus fiecare parte
Comparativ cu alte institutii publice apreciez mai mult relatia mea cu Primaria Cluj
Sunt multumit de Primaria Cluj
Primaria Cluj nu se bucura in mod special atunci cand ii ajuta pe cetateni
Consider ca atunci cand Primaria Cluj ofera ceva oamenilor ca mine, asteapta altceva in schimb

Prezentăm şi răspunsurile, în procente, obţinute pentru fiecare dintre cele şase variabile reprezentative.

Figura nr. 6. *Variabila 2 şi răspunsurile cetăţenilor*

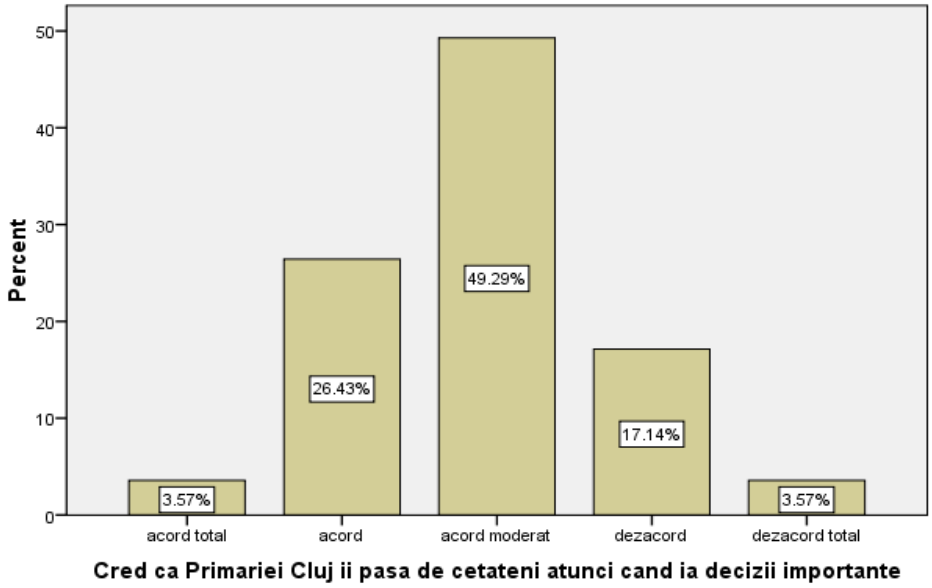


Figura nr. 7. *Variabila 9 şi răspunsurile cetăţenilor*

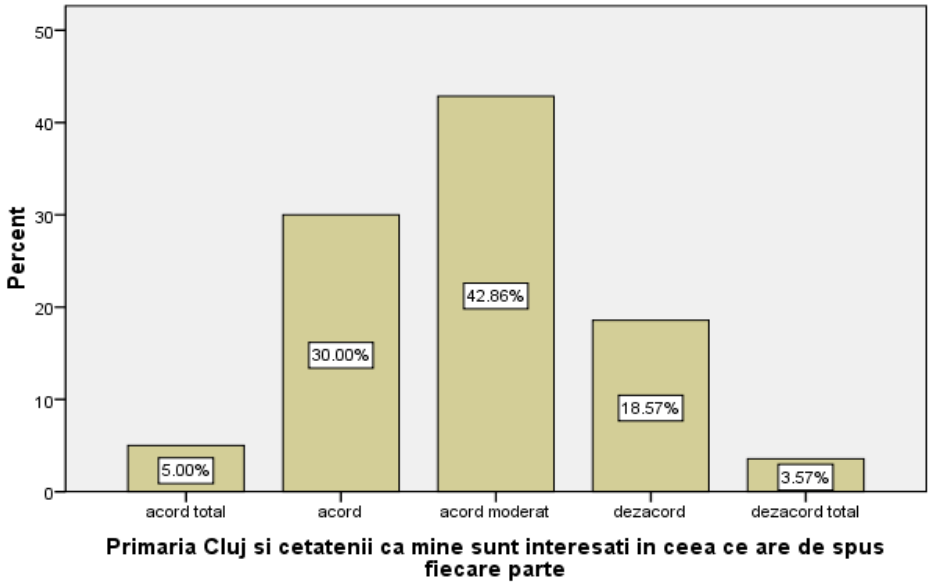


Figura nr. 8. ***Variabila 16 şi răspunsurile cetăţenilor***

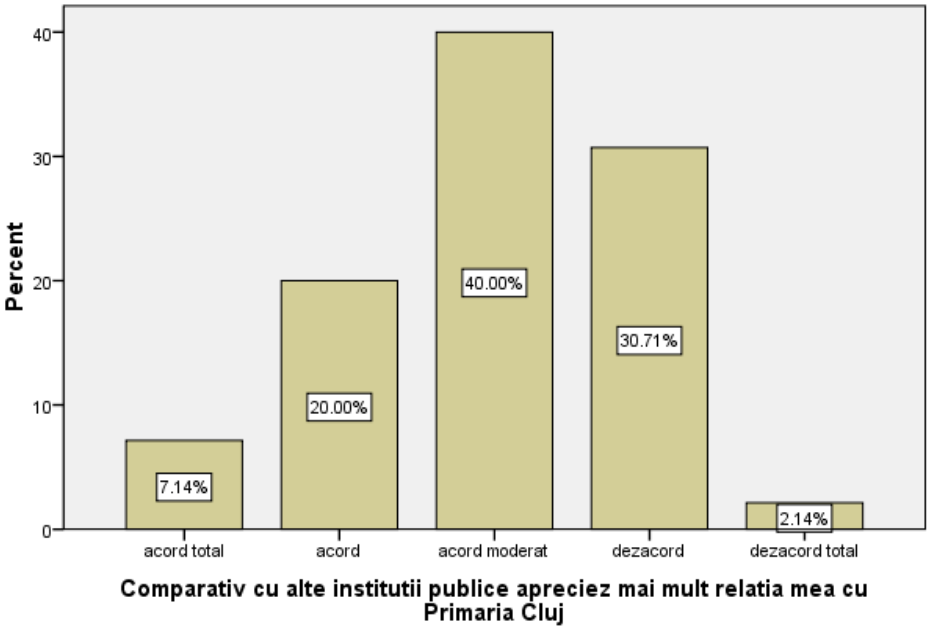


Figura nr. 9. ***Variabila 19 şi răspunsurile cetăţenilor***

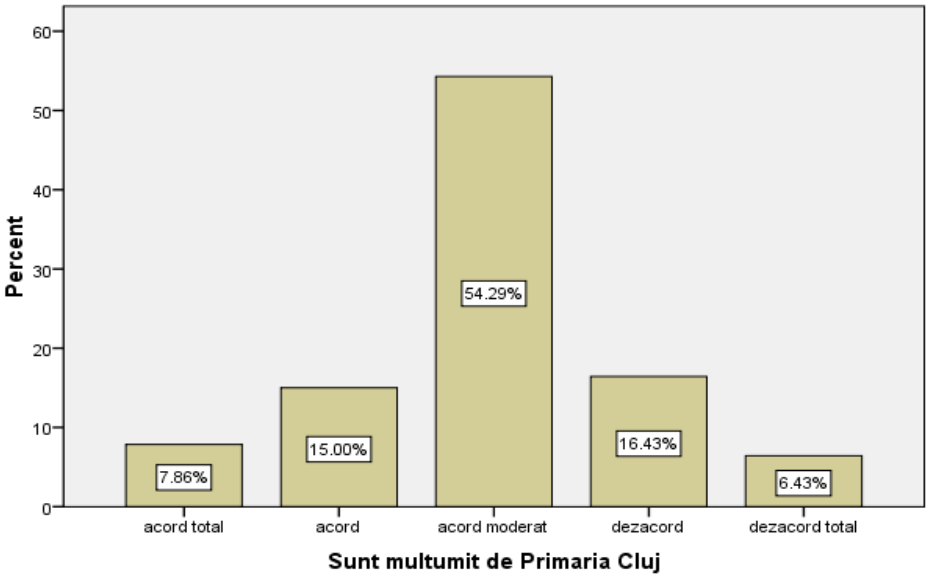


Figura nr. 10. *Variabila 23 şi răspunsurile cetăţenilor*

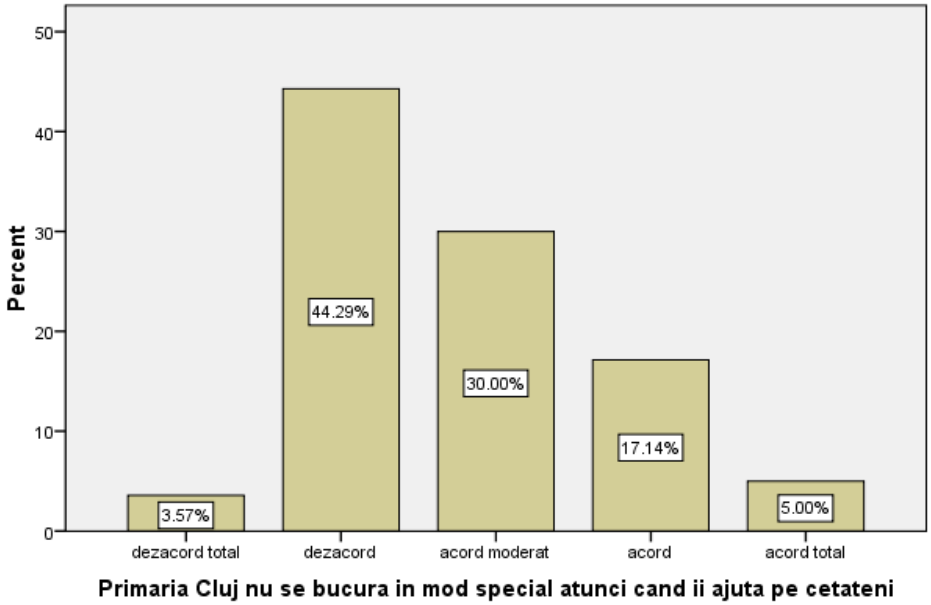
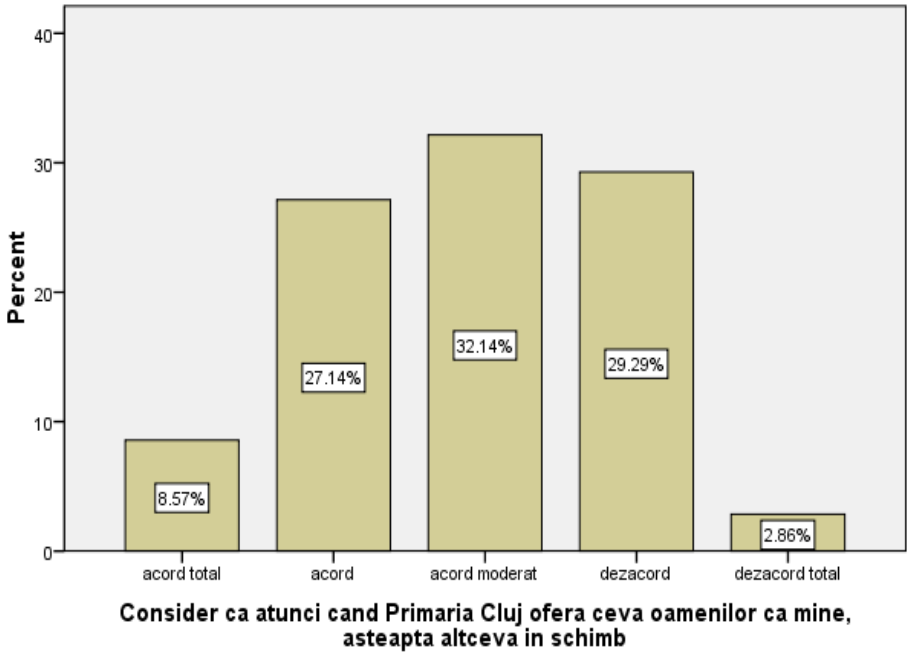


Figura nr. 11. *Variabila 27 şi răspunsurile cetăţenilor*



VI.4. Concluziile sondajului de opinie

Am plecat în această parte a lucrării noastre de la ideea, prezentată şi argumentată de Hon şi Grunig[1], că rezultatele relaţiilor de lungă durată ale organizaţiilor cu publicurile lor ţintă pot fi măsurate cel mai bine prin concentrarea pe şase dimensiuni ale relaţiilor, aceste şase dimensiuni fiind operţionalizate printr-o serie de variabile.

Utilizând analiza factorială am urmărit să identificăm structuri de corelaţii puternice între aceste variabile, pentru a arăta, în mod concret, care sunt punctele forte şi slăbiciunile relaţiei cetăţeni-Primărie.

În continuare vom prezenta concluziile acestei părţi de cercetare, având în minte întrebările de cercetare şi ipotezele de la care am plecat.

Precizăm, încă o dată, că eşantionul folosit de noi nu este unul reprezentativ pentru întreaga populaţie a oraşului Cluj-Napoca, ca atare rezultatele prezentate se referă doar la cei 140 de cetăţeni din eşantion. Însă, îndrăznim să spunem că rezultatele sunt logice şi ar putea să coincidă cu rezultatele obţinute într-o cercetare similară, dar cu eşantionare simplă aleatoare.

În ceea ce priveşte percepţia asupra unei relaţii reciproc avantajoase cetăţenii văd o relaţie reciproc avantajoasă între ei şi Primărie dacă aceasta este preocupată de bunăstarea cetăţenilor şi îşi doreşte să îi ajute. Putem spune că preocupare Primăriei pentru bunăstarea cetăţenilor se poate concretiza în acest avantaj reciproc, deoarece bunăstarea comunităţii determină şi bunăstarea instituţiei publice care gestionează această comunitate.

Realizarea frecvenţelor ne-a arătat, deloc surprinzător, că respondenţii percep Primăria ca fiind o organizaţie oarecum egoistă care îi ajută pe cetăţeni pentru că aşteaptă ceva în schimb. Spunem că acest lucru nu este deloc surprinzător pentru că discutăm despre o instituţie publică care adună taxe, impozite şi ai cărei conducători vor susţinere electorală din partea comunităţii.

[1] L. Hon, J. Grunig. „Guidelines for measuring relationships in public relations", în *Institute for Public Relations*, Gainesville, 1999, disponibil la http://www.instituteforpr.org/downloads/105.

Dacă facem referire la elementele importante în evaluarea relaţiilor dintre Primărie şi cetăţeni putem spune că cetăţenii consideră că Primăria arată că îi pasă de ei, atunci când ia decizii ţinând cont de opiniile lor.

În ceea ce priveşte încrederea, rezultatele obţinute ne-au arătat că pentru a considera Primăria Cluj-Napoca ca fiind o organizaţie de încredere, cetăţenii trebuie, în primul rând, să o perceapă ca fiind corectă şi justă.

Un rezultat interesant a fost cel referior la ideea de succes organizaţional, care, în ceea ce priveşte Primăria Cluj-Napoca, este legată de îndeplinirea promisiunilor, de corectitudine şi de interesul manifestat pentru cetăţeni. Este interesantă această percepţie asupra succesului unei organizaţii publice, cum este Primăria Cluj-Napoca, pentru că înţelegem modul diferit în care este perceput succesul unei instituţii publice faţă de una privată. Am văzut că îndeplinirea promisiunilor, corectitudinea şi interesul faţă de cetăţeni definesc o organizaţie de succes, atunci când vorbim de Primărie şi, ne putem gândi, că elemente cum ar fi rentabilitatea şi vizibilitatea ar putea defini succesul unei organizaţii private.

Făcând referire la procesul de comunicare dintre Primărie şi cetăţeni, rezultatele ne-au arătat că, din punctul de vedere al cetăţenilor, pentru a putea discuta despre o relaţie în care fiecare parte să aibă ceva de spus, Primăria nu trebuie să-şi impună prea tare autoritatea.

Satisfacţia faţă de Primărie este dată de gradul de mulţumire al cetăţenilor şi importanţa pe care aceştia consideră că o au în relaţia cu Primăria. Aşteptările pozitive în privinţa relaţiei dintre cetăţeni şi Primărie sunt întărite, ceea ce duce la opinii favorabile.

În literatură găsim definirea unei relaţii satisfăcătoare ca fiind aceea în care beneficiile întrec costurile. Plecând de la această idee putem spune că cetăţenii se simt satisfăcuţi de relaţia lor cu Primăria atunci când banii pe care aceştia îi dau pentru taxele şi impozitele locale sunt investiţi în servicii concrete din partea Primăriei (asfaltarea de străzi, dezvoltarea oraşului etc.), ceea ce determină un sentiment de mulţumire al cetăţenilor.

O concluzie importantă rezultată în urma interpretării rezultatelor corelaţiilor dintre factori este aceea că, dacă Primăria le va acorda cetăţenilor şansa de a participa la luarea deciziilor importante care i-ar putea afecta, cetăţenii vor simţi că organizaţia nu încearcă să profite de pe urma

lor, vor fi mulţumiţi şi vor aprecia mai mult relaţia cu Primăria, comparativ cu alte instituţii.

Referitor la modul în care percep cetăţenii din eşantion relaţia cu Primăria Cluj-Napoca, putem spune că aceştia se consideră mulţumiţi de relaţia cu Primăria dacă sunt trataţi corect, dacă părerile lor contează şi dacă Primăria îşi ţine promisiunile faţă de ei. Acest sentiment de mulţumire determină, pe termen lung, o creştere a sentimentului de loialitate faţă de Primărie.

Cele şase dimensiuni, la care am făcut referire încă de la începutul acestei părţi din cercetarea noastră, ar fi trebuit să ne arate punctele forte şi slăbiciunile relaţiei Primărie-cetăţeni, însă constatăm că fiecare dintre cele şase dimensiuni contează aproape în egală măsură în percepţia calităţii relaţiilor dintre cetăţeni şi Primărie.

Concluzii

Lucrarea noastră a plecat de la ideea că relaţiile dintre o organizaţie şi publicurile sale reprezintă o preocupare centrală pentru practica şi cercetarea de relaţii publice. În acest context am făcut referire la cercetări din domeniul relaţiilor publice care au încercat dezvoltarea unor măsurători relevante pentru relaţiile dintre organizaţie şi public şi au identificat anumiţi indicatori care pot măsura calitatea acestor relaţii.

Plecând de la acele cercetări ne-am propus să explorăm, cu ajutorului unui studiu de caz, legăturile dintre relaţiile angajat-organizaţie, angajat-public şi organizaţie-public, din perspectiva relaţiilor publice, ca liant al comunicării interne şi externe. Studiul de caz a fost Primăria municipiului Cluj-Napoca.

Lucrarea a fost structurată pe două mari părţi. Partea I a reprezentat o incursiune în literatura de specialitate din domeniul relaţiilor publice şi managementului relaţiilor, comunicării organizaţionale, climatului organizaţional, angajamentului organizaţional şi psihologiei organizaţionale. Partea a II-a a fost constituită dintr-o cercetare empirică prin care am încercat să oferim date concrete despre modul în care o organizaţie dezvoltă şi gestionează relaţiile cu publicurile strategice.

La începutul lucrării am formulat o serie de întrebări de cercetare care au constituit punctul de plecare spre două direcţii majore de cercetare: *rolul angajaţilor în construirea relaţiilor dintre organizaţie şi public* şi *identificarea celor mai importante elemente în evaluarea relaţiilor dintre organizaţie şi public*.

Cercetarea empirică a debutat cu o analiză de conţinut în cadrul căreia am analizat toate articolele care făceau referire la Primăria Cluj-Napoca, apărute timp de 3 luni, în trei publicaţii locale. Deşi cercetarea noastră nu făcea referire la relaţia dintre Primăria Cluj-Napoca şi jurnaliştii din presa locală am considerat că este important să vedem cum este reflectată în presa scrisă locală activitatea Primăriei, de aceea am apelat la analiza de conţinut, în prima parte a cercetării empirice.

Rezultatele acestei analize ne-au arătat că, în perioada analizată, Primăria Cluj-Napoca apărea cu o imagine pozitivă în presa locală clujeană şi activitatea Primăriei se bucură de interes din partea presei.

Având în vedere că perioada monitorizată a coincis, în mare parte, cu perioada în care am cules informaţiile despre relaţia Primărie-cetăţeni, aceste rezultatele sunt importante pentru noi deoarece ne arată că studiul de caz s-a desfăşurat într-o perioadă de calm şi normalitate pentru Primăria Cluj-Napoca.

Ne-am continuat demersul metodologic cu utilizarea interviurilor semi-structurate aplicate atât în interiorul Primăriei, cât şi în exterior. Am folosit patru ghiduri de interviu semi-structurat: pentru angajaţii din conducerea instituţiei, pentru angajaţii din biroul de relaţii publice, pentru angajaţii din afara biroului de relaţii publice şi pentru cetăţeni. Interviurile semi-structurate au fost utilizate pentru a obţine informaţii care să lămurească modul în care este percepută legătura dintre cele trei dimensiuni relaţionale: angajat-organizaţie, angajat-public şi oganizaţie-public.

În finalul cercetării am recurs la sondajul de opinie, metodă prin care ne-am propus să obţinem informaţii suplimentare, pe langă cele obţinute prin intermediul interviului semi-structurat, de la cetăţenii Clujului, cu privire la modul în care percep relaţia dintre ei şi Primărie.

Metodele de cercetare utilizate pentru obţinerea răspunsurilor la întrebările de cercetare au fost, aşadar, analiza de conţinut, interviul semi-structurat şi sondajul de opinie.

Ne-am întrebat la începutul demersului de cercetare *cum pot contribui relaţiile publice, ca funcţie de management, la construirea, promovarea şi menţinerea relaţiilor interne şi externe ale organizaţiei*? Rezultatele interviurilor ne-au arătat că relaţiile publice din cadrul Primăriei sunt gestionate la cel mai înalt nivel, fiind în subordinea directă a primarului, însă nu putem spune că au un rol major în construirea relaţiilor din interiorul organizaţiei. Activităţile de relaţii publice sunt văzute, de către angajaţi, ca având un rol major doar în construirea şi menţinerea relaţiilor dintre organizaţie şi publicurile externe.

Putem afirma că relaţiile publice din cadrul Primăriei Cluj-Napoca contribuie la construirea, promovarea şi menţinerea relaţiilor externe ale

organizaţiei prin iniţierea unor programe de comunicare simetrică şi prin construirea unui climat pozitiv între Primărie şi cetăţeni.

Interviurile şi constatările noastre personale din timpul interacţiunilor cu angajaţii Primăriei, ne permit să afirmăm că un rol foarte important în crearea acestui climat pozitiv îl are purtătorul de cuvânt al Primăriei, care nu doar „poartă cuvântul", ci coordonează activ întregul proces de comunicare dintre Primărie şi publicuri.

În ceea ce priveşte rolul relaţiilor publice în construirea, promovarea şi menţinerea relaţiilor din interiorul organizaţiei, rezultatele interviurilor ne-au arătat că relaţiile publice nu au un rol de mediere în gestionarea internă a informaţiile pozitive sau negative care ar putea să-i afecteze pe angajaţi, chiar directorul de relaţii publice afirmând că departamentul pe care îl conduce nu are o strategie de comunicare internă. Tocmai de aceeea considerăm că pentru a câştiga o prezenţă reală şi puternică în structura verticală a organizaţiei relaţiile publice din cadrul Primăriei trebuie să construiască şi să pună în aplicare o strategie de comunicare internă.

În momentul când formulăm aceste concluzii instituţia despre care discutăm trece print-o puternică criză de imagine, primarul fiind arestat pentru acte de corupţie. Suntem de părere că tocmai acum o strategie de comunicare internă şi-ar putea dovedi eficienţa în gestionarea informaţiilor negative care ajung la membrii organizaţiei.

Ne-am întrebat apoi *cum influenţează calitatea relaţiei angajat-organizaţie construirea relaţiei angajat-public* şi *cum afectează calitatea relaţiei angajat-public evaluarea de către public a organizaţiei*.

Cercetarea noastră a evidenţiat existenţa unui climat intern favorabil construcţiei de relaţii pozitive, pe termen lung, cu publicurile externe. Un aspect foarte important, identificat de către angajaţii Primăriei, care încurajează construirea unei relaţii pozitive cu exteriorul este deschiderea către comunicare şi climatul pozitiv din interiorul organizaţiei.

Am mai constat şi că managementul organizaţiei are un impact foarte mare asupra modului în care angajaţii percep organizaţia. Foarte mulţi dintre angajaţii intervievaţi au adus în discuţie schimbările pozitive produse în organizaţie o dată cu schimbarea echipei de management, în 2004, schimbări care s-au concretizat în construcţia unui climat intern pozitiv, care a avut efecte benefice şi asupra relaţiei angajat-public.

Toţi angajaţii intervievaţi sunt convinşi că modul în care interacţionează cu cetăţenii este influenţat de calitatea relaţiei dintrei ei şi organizaţie. Aceştia cred, de asemenea, că această calitate a relaţiei dintre ei şi Primărie este proiectată în interacţiunile lor cu cetăţenii.

Am constatat, de asemenea, că cetăţenii care au interacţiuni pozitive cu angajaţii dezvoltă o relaţie constructivă cu aceşti angajaţii şi au o perspectivă pozitivă asupra organizaţiei.

Având în minte conturarea unei imagini de ansamblu asupra relaţiei cetăţeni-Primărie ne-am întrebat *care sunt cele mai importante elemente în evaluarea relaţiilor dintre Primărie şi cetăţeni* şi *prin ce se caracterizează o relaţie reciproc avantajoasă*.

Interviurile ne-au demonstrat că Primăria şi cetăţenii au percepţii similare asupra calităţii relaţiei dintre ei. Ambele părţi au indicat elementul încredere ca fiind important pentru calitatea de relaţiei, mai ales că membrii comunităţii susţin că au un nivel limitat de control asupra Primăriei şi ambele părţi au adus în discuţie ideea de respect reciproc, ca o caracteristică a relaţiei reciproc avantajoase. Sondajul de opinie ne-a furnizat o informaţie suplimentară legată de acest aspect, arătându-ne că cetăţenii văd o relaţie reciproc avantajoasă între ei şi Primărie dacă aceasta este preocupată de bunăstarea cetăţenilor şi îşi doreşte să îi ajute.

În ceea ce priveşte elementele importante în evaluarea relaţiilor dintre Primărie şi cetăţeni rezultatele anchetei ne-au arătat că, pentru a considera Primăria Cluj-Napoca ca fiind o organizaţie de încredere, cetăţenii trebuie, în primul rând, să o perceapă ca fiind corectă şi justă.

Referitor la modul în care percep cetăţenii din eşantion relaţia cu Primăria Cluj-Napoca, putem spune că aceştia se consideră mulţumiţi de relaţia cu Primăria dacă sunt trataţi corect, dacă părerile lor contează şi dacă Primăria îşi ţine promisiunile faţă de ei. Acest sentiment de mulţumire determină, pe termen lung, o creştere a sentimentului de loialitate faţă de Primărie.

Ne-am aşteptat când am pornit în această cercetare ca cele şase dimensiuni de evaluare a relaţiilor să ne arate punctele forte şi slăbiciunile relaţiei Primărie-cetăţeni, însă am constatat că fiecare dintre cele şase dimensiuni contează aproape în egală măsură în percepţia calităţii relaţiilor dintre cetăţeni şi Primărie.

Îmbinând metodele calitative şi cele cantitative, această cercetare a oferit dovezi cuantificabile asupra percepţiilor pe care cetăţenii le au asupra relaţiilor cu Primăria Cluj-Napoca. Rezultatele acestea ar putea fi folosite pentru construirea unor programe de management în relaţii publice, care să crească valoarea practică a acestui domeniu.

Limite ale lucrării şi perspective de cercetare

Ca orice cercetare, şi această lucrare prezintă câteva seturi de limite. Aceste limite pot fi grupate în următoarele două categorii: limite care ţin de alegerea studiului de caz şi limite care ţin de metodele de cercetare alese şi de modul acestora de aplicare. Pe baza acestor limite vor fi trasate câteva perspective de cercetare în vederea îmbunătăţirii rezultatelor obţinute.

Primul set de limite se referă la alegerea unui singur studiu de caz, şi anume Primăria municipiului Cluj-Napoca. Rezultatele obţinute nu pot fi raportate ca fiind valabile şi pentru alte organizaţii. Mai mult decât atât, am luat în considerare o singură categorie de public cu care Primăria are relaţii, în condiţiile în care există şi alte publicuri care interacţionează cu această instituţie şi a căror opinie ar putea fi relevantă.

Cel de-al doilea set de limite, se referă la metodele de cercetare alese şi la modul în care acestea au fost aplicate. În primul rând, am folosit în cercetare, ca punct central, indicatori de relaţie testaţi doar în puţine alte cazuri. În al doilea rând, sondajul de opinie a fost realizat pe un eşantion de convenienţă, ceea ce înseamnă că rezultatelor cercetării nu pot fi generalizate la nivelul întregii populaţii a municipiului Cluj-Napoca. În al treilea rând, cercetarea noastră nu a luat deloc în considerare datele socio-demografice ale cetăţenilor implicaţi în studiu. Date de acest tip ar fi putut nuanţa mai mult rezultatele cercetării.

Pe baza acestor limite ale cercetării putem identifica câteva perspective de cercetare. O primă idee în acest sens ar fi folosirea acestor indicatori de relaţie într-un studiu comparativ pe mai multe organizaţii. De exemplu, credem că ar fi interesant de cercetat cum sunt percepute relaţiile publicurilor cu câteva organizaţii mari, din domeniul public şi privat, din România. Prin măsurarea calităţii percepute a relaţiilor se pot măsura

forţele relaţionale care explică, de obicei, de ce organizaţiile au reputaţii bune sau proaste. În plus, utilizând indicatorii de relaţie în cât mai multe cercetări se poate măsura fiabilitatea lor, lucru care ar fi de mare folos practicii şi cercetării de relaţii publice, arătând cum poate fi măsurată valoarea relaţiilor publice pentru o organizaţie.

O altă perspectivă de cercetare se referă la desfăşurarea unei cercetări de acest tip, în care respondenţii să fie segmentaţi în publicuri active şi pasive, pentru a vedea dacă există diferenţe de evaluare a relaţiilor cu o organizaţie anume. Deasemenea, ar fi interesant de luat în considerare datele socio-demografice ale publicurilor care evaluează relaţiile cu o anumită organizaţie.

Bibliografie

Cărţi şi articole ştiinţifice

(publicate în jurnale internaţionale sau în cadrul unor conferinţe)

Allen, N., J. Meyer. "Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity", în *Journal of Vocational Behavior*, vol. 49, 1996.

Bernard, H. *Research methods in anthropology: Qualitative and quantitative approaches*, Walnut Creek, CA: AltaMira Press, 1994.

Borţun, Dumitru. *Relaţiile Publice şi noua societate*, Ed. Tritonic, Bucureşti, 2005.

Broom, Glen M., Shawna Casey, James Ritchey. "Toward a Concept and Theory of Organization-Public Relationships," în *Journal of Public Relations Research*, no. 9, 1997.

Bruning, Stephen D., John A. Ledingham. „Relationships Between Organizations and Publics: Development of a Multi-Dimensional Organization-Public Relationships Scale", în *Public Relations Review*, vol. 25, no. 2, 1999.

Chelcea, Septimiu. *Metodologia cercetării sociologice. Metode cantitative şi calitative*, ediţia a treia, Editura Economică, Bucureşti, 2007.

Chen, X., S. Tsui, L. Farh. „Loyalty to supervisor vs. organizational commitment: Relationship with the performance of Chinese employees", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 2002.

Chen, Z., A. Francesco. "The relationship between the three components of commitment and employee performance in China", în *Journal of Vocational Behavior*, vol. 62, 2003.

Cismaru, Diana-Maria, Dumitru Iacob. *Organizaţia inteligentă: 10 teme de managementul organizaţiilor*, Ed. comunicare.ro Bucureşti, 2003.

Coman, Cristian. *Relaţii publice, principii şi strategii*, Ed. Polirom, Iaşi, 2001.

Covey, Stephen R. *The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change*, New York, Simon & Schuster, 1990.

Cutlip, Scott M., Allan H. Center, Glen M. Broom. *Effective Public Relations*, 7-th edition, NJ: Prentice Hall, 1994.

Czaplewski, J. „Southwest Airlines: How internal marketing pilots success", în *Marketing Management*, vol. 10, 2001.

Dagenais, Bernard. *Profesia de relaţionist*, traducere de Anca Magdalena Frumuşani, Ed. Polirom, Iaşi, 2002.

David, George. *Relaţii Publice*, ediţia a II-a, revăzută şi adăugită, Ed. Oscar Print, Bucureşti, 2003.

Dicţionar de psihologie socială, Editura Ştiinţifică şi Enciclopedică, Bucureşti, 1996.

Dicţionarul Blackwell de Sociologie, traducere din engleză de S. G. Drăgan şi V. Russo, prefaţă la ediţia în limba română şi control ştiinţific prof. Univ. Septimiu Chelcea, Ed. Humanitas, Bucureşti, 2007.

Dicţionarul Explicativ al Limbii Române, Ediţia a II-a, Bucureşti, Ed. Univers Enciclopedic, 1996.

Dinu, Mihai. *Comunicarea,* Bucureşti, Ed. Ştiinţifică, 1997.

Dozier, David M., Larissa Grunig, James Grunig. *Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management,* Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Mahway, NJ, 1995.

Drăgan, Ioan. Comunicarea: paradigme şi teorii, vol I, Ed. Rao, Bucureşti, 2007.

Duck, Stephen. "Social and Personal Relationships," în Mark L. Knapp and Gerald R Miller, Handbook of Interpersonal Communication, Beverly Hills, CA: Sage, 1985.

Dumitru, Iacob, Diana Maria Cismaru. *Relaţii Publice, eficienţă prin comunicare*, Ed. Comunicare.ro., Bucureşti, 2003.

Ehling, William P. „Estimating the Value of Public Relations and Communication to an Organization" în James E. Gruning (coord.). *Excellence in Public Relations and Communications Management*, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1992.

Falcione, R., L. Sussman, R. Herden. „Communication climate in organizations", în F. Jablin, L. Putnam, K. Roberts, L. Porter (Eds.), *Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective*, Newbury Park, CA: Sage, 1987.

Finnie, W., R. Randall. „Loyalty as a philosophy and strategy: an interview with Frederick F. Reichheld" în *Strategy & Leadership*, 30(2), 2002.

Fontana, A., J. Frey. The interview: From structural questions to negotiated text, în N. Denzin, Y. Lincoln (Eds.). *Handbook of qualitative research*, Newbury Park: Sage, 2000.

Grunig, J. "A situational theory of publics: Conceptual history, recent challenges and new research" în D. Moss, T. MacManus, D. Vercic (Eds.). *Public relations research: An international perspective* (pp. 3-48), London, UK:Thomson Publishing, 1997.

Grunig, J., F. Repper. "Strategic management, publics, and issues", în J. Grunig (Ed.). *Excellence in public relations and communication management*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1992.

Grunig, J. "From Symbolic to Behavioral Relationships," în *Public Relations Review*, vol. 19, 1993.

Grunig, James E., Larissa A. Grunig. "Models of Public Relations and Communication," în James E. Grunig et allii. *Excellence in Public Relations and Communication Management*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1992.

Grunig, James E., Larissa A. Grunig,., Ehling William P. "What is an Effective Organization," în J. Grunig (Ed.). *Excellence in Public Relations and Communication Management*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1992.

Grunig, James E., Hunt, Todd. *Managing Public Relations*, Philadelphia, Holt, Rinehart and Winston, 1984.

Grunig, James. "Symmetrical systems of internal communication", în J. Grunig (Ed.), *Excellence in public relations and communication management*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1992.

Grunig, L., J. Grunig, D. Dozier. *Excellent public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2002.

Hair, J. jr., W. Black, B. Babin. *Multivariate Data Analysis*, ediţia a 7-a, Pearson Prentice Hall, 2010.

Hair, Joseph F., Ronald L. Tatham, Rolph E. Anderson, William Black. *Multivariate data analysis*, Editura Prentice Hall; editia a 5-a, 1998.

Hajdin, M. "Employee Loyalty: An Examination", în *Journal of Business Ethics*, vol. 59, 2005.

Hamel, J. "On the status of singularity in sociology", în *Current Sociology*, vol. 40, 1992.

Herman, R., D. Renz. "Theses on nonprofit organizational effectiveness", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28(2), 1999.

Hinescu, Arcadie. *Relaţii publice şi Publicitate*, Ed. Risoprint, Cluj-Napoca, 2007.

Hon, Linda Childers, James E. Grunig. „Guidelines for Measuring Relationships in Public Relations," în *Institute for Public Relations*, 1999.

Hutton, James G. "The Definition, Dimensions, and Domain of Public Relations," în *Public Relations Review,* vol. 25, 1999.

Jablin, F., P. Sias. "Communication Competence", în F. Jablin, L. Putnam (eds.). *The new handbook of organizational communication*, Thousand Oaks, CA: Sage, 2001.

Johns, Gary. *Comportamentul organizaţional*, Editura Economică, Bucureşti, 1998.

Kalliath, T., A. Bluedorn, D. Gillespie. "A confirmatory factor analysis of the competing values instrument", *Educational and Psychological Measurement*, nr. 59, 1999.

Kiger, P. "Why customer satisfaction starts with HR", în *Workforce Magazine*, 81(5), 2002.

Kitchen, Philip. *Public Relations, Principles and Practice*, International Thomson Business Press, 1997.

Kotler, Philip, Nancy Lee. *Marketing în sectorul public*, traducere de Dan Criste, Ed. Meteor Press, Bucureşti, 2008.

Kruckeberg, Dean, Starck, Kenneth. *Public Relations and Community: A Reconstructed Theory*, New York, NY, Praeger, 1998.

Kunczik, Michael, Zipfel, Astrid. *Introducere în ştiinţa publicisticii şi a comunicării*, traducere de R. Graf şi W. Kremm, Ed. Presa Universitară Clujeană, Cluj-Napoca, 1998.

Kunczik, Michael. *PR-concepţii şi teorii*, traducere de Werner Kremm, Reşiţa, InterGraf, 2003.

Ledingham, J., S. Bruning. „Managing community relationships to maximize mutual benefit: Doing well by doing good", în R. Heath. *The handbook of public relations*, Thousand Oaks, CA: Sage, 2001.

Ledingham, John A. „Government-community relationships: extending the relational theory of public relations", în *Public Relations Review*, vol. 25, 2001.

Ledingham, John A., Bruning, Stephen D. „Relationship Management in Public Relations: Dimensions of an Organization-Public Relationship", în *Public Relations Review*, vol. 24, 1998.

Lindlof, T., B. Taylor. *Qualitative communication research methods*, ediţia a 2-a, Thousand Oaks, CA: Sage, 2002.

Marshall, C, G. Rossman. *Designing qualitative research*, ediţia a II-a, Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.

Meyer, J., N. Allen. „A three-components conceptualization of organizational commitment", în *Human Resource Management Review*, vol. 1, 1991.

Mitchell, C. "Case and situation analysis", în *The Sociological Review*, 1983.

Morrow, P., J. McElroy. „Introduction: Understanding and managing loyalty in a multi-commitment world", în *Journal of Business Research*, vol. 26, 1993.

Mowday, R. „Reflections on the study and relevance of organizational commitment", în *Human Resource Management Review*, vol. 8, 1998.

Neale, Margaret, Gregory Northcraft. "Factors influencing organizational commitment", în R. Steers, L. Porter (eds.). *Motivation and Work Behaviour*, New York, McGraw-Hill, 1991.

Newsom, Doug, Judy VanSlyke Turk, Dean Kruckeberg. *Totul despre relaţiile publice*, Ed. Polirom, Iaşi, 2003.

Oliver, Sandra. *Strategii de relaţii publice*, cuvânt înainte de Anne Gregory, traducere de Miruna Andriescu, Ed. Polirom, Iaşi, 2009.

Popescu, Luminiţa Gabriela. *Comunicarea în administraţia publică*, ediţia a doua revizuită şi adăugită, Editura Economică, Bucureşti, 2007.

Porter, M. E. "Toward a Dynamic Theory of Strategy," în R. P. Rumelt, D. E. Schendel şi D. J. Teece. *Fundamental Issues In Strategy: A Research Agenda*. Boston: Harvard Business School Press, 1994.

Powers, E. „Employee loyalty in the new millennium", în *Advanced Management Journal*, vol. 65, 2000.

Pricopie, Remus. *Relaţii Publice-evoluţie şi perspective*, Ed. Tritonic, Bucureşti, 2005.

Robbins, S. P. *Organizational theory: Structure, design, and applications (3rd ed.)*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1990.

Rotariu, Traian, Petru Iluţ. *Ancheta sociologică şi sondajul de opinie*, Ed. Polirom, Iaşi, 1997.

Rucci, A. J., S. P. Kim, R. T. Quinn. "The employee-customer-profit chain at Sears", în *Harvard Business Review*, vol. 76, 1998.

Rus, Flaviu Călin. *Introducere în ştiinţa comunicării şi a relaţiilor publice*, Ed. Institutul European, Iaşi, 2002.

Schmidt, M. J., S. P. Allscheid. „Employee attitudes and customer satisfaction: Making theoretical and empirical connections", *Personnel Psychology*, nr. 48, 1995.

Schneider, B., D. Bowen, M. Ehrhart, K. Holocombe. „The climate for service: Evolution of a construct", în N. Ashkanasy, C. Wilderom, M. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate*, Thousand Oaks, CA: Sage, 2000.

Schneider, B., D. E. Bowen. „The service organization: Human resources management is crucial", *Organizational Dynamics*, nr. 21, 1993.

Schneider, B., S. K. Gunnarson, K. Niles-Jolly. "Creating the climate and culture of success", în *Organizational Dynamics*, 23, 1994.

Schneider, B., S. White, M. Paul. „Linking service climate and customer perceptions of service quality: Test of a causal model", în *Journal of Applied Psychology*, vol. 83, 1998.

Stake, R. "The case study method in social inquiry", în R. Gomm, M. Hammersley, P. Foster (Eds.). *Case study methods*, Thousnad Oaks, CA: Sage, 2000.

Theaker, Alison. *The Public Relations Handbook, Third Edition*, London and New York, Routledge, 2008.

Verčic, Dejan, Ruler, Betteke, Butschi, Gerhard, Flodin, Bertie. „On the definition of public relations: a European view," în *Public Relations Review*, no. 27, 2001.

Vlăsceanu, Mihaela. *Organizaţii şi comportament organizaţional*, Ed. Polirom, Iaşi, 2003.

Vlăsceanu, Mihaela. *Organizaţiile şi cultura organizării*, Editura Trei, Bucureşti, 1999.

Wilcox, Dennis, Glen Cameron, Phillip Ault, Warren Agee. *Relaţii publice: strategii şi tactici*, traducere coordonată de Ion Vaciu şi Roxana Onea, Ed. Curtea Veche Publishing, Bucureşti, 2009.

Wilson, J. "Relationships within communities: Public relations for the new century", în R. Heath *The handbook of public relations*, Thousand Oaks, CA: Sage, 2001.

Wilson, J. „Excellent companies and coalition-building among the Fortune 500: A value and relationship-based theory", în *Public Relations Review*, vol. 20, 1994.

Wolcott, H. *The art of fieldwork*, Walnut Creek, CA: AltaMira Press, 1995.

Yin, R. *Case study research*, Newbury Park, CA: Sage, 1994.

Zamfir, Cătălin, Lazăr Vlăsceanu (coord.). *Dicţionar de sociologie*, Ed. Babel, Bucureşti, 1993.

Surse online

Agenţia pentru Strategii Guvernamentale, http://www.publicinfo.ro/library/sc/s_bp.pdf, accesat în 01.07.2011.

Coman, Cristina. "Constructe teoretice folosite în relaţiile publice. Partea a II-a", disponibil la http://www.praward.ro/resurse-pr/articole/constructe-teoretice-folosite-in-relatiile-publice-partea-a-ii-a.html, accesat în 10.06.2011.

Falconi T. *Global Stakeholder Relationship Governance*, publicat de Institutul pentru Relaţii Publice, Gainesville, 2010, http://www.instituteforpr.org/wpcontent/uploads/Global_Stakeholder_Relationship_Governance.pdf, accesat în 15.06.2011.

http://www.instituteforpr.org, accesat în 9.05.2011.

http://www.primariaclujnapoca.ro/administratie/organigrama.html, accesat în 11.04.2011.

http://www.prsa.org/AboutPRSA/PublicRelationsDefined, accesat în 8.12.2010.

http://www.publicinfo.gov.ro/library/Raport-val-doi-grafice.pdf, accesat în 15.09.2011.

http://www.socialresearchmethods.net/kb/sampnon.php, accesat în 11.08.2011.

Lector univ. dr. Valeriu Frunzaru. *Eşantionarea-suport de curs*, SNSPA, Bucureşti, http://www.scribd.com/doc/46659648, accesat în 12.06.2011.

Lindenmann, W. K.. "Guidelines and Standards For Measuring and Evaluating PR Effectiveness," în *Institute for Public Relations,* Gainesville, 1997, disponibil la http://www.instituteforpr.org/topics/effectiveness-programs-activities/, accesat în 12.06.2011.

Anexe

Anexa 1

Ghid de interviu pentru directorii de departamente

Acest ghid a fost folosit pentru un interviu calitativ semi-structurat. În timpul interviurilor a fost necesară modificarea unor întrebări sau introducerea unora noi. Am folosit acest protocol ca ghid, nu neaparat ca listă strictă de întrebări care trebuie acoperită.

Întrebări generale

1. Care este poziţia dvs. în această organizaţie şi care vă sunt responsabilităţile?
2. De când lucraţi în această organizaţie?

Excelenţă în Relaţii Publice

1. În opinia dvs. în ce măsură funcţia relaţiilor publice contribuie la eficenţa organizaţională? Beneficiile merită costurile?
2. Consideraţi că relaţiile publice sunt un fel de a face bani sau de a economisi bani? Ce exemple puteţi să citaţi de relaţii publice care economisesc bani pentru organizaţie?
3. În opinia dvs. organizaţia ţine cont de opiniile membrilor comunităţii atunci cand ia deciziile organizaţionale care îi afectează? Dacă da, în ce masură şi cum?
4. În opinia dvs. care este scopul principal al programului de relaţii publice al organizaţiei dvs.?

Climat organizaţional

5. Cât de important este pentru organizaţie să construiască relaţii pozitive pe termen lung cu publicurile? De ce?

Teoria managementului relaţional

6. Credeţi că organizaţia are o relaţie cu publicurile?
7. Vă rugăm să descrieţi relaţia organizaţiei dvs. publicurile?

Mod de investigare

a. **Control reciproc**: în ce măsură simţiţi că organizaţia deţine controlul asupra ceea ce membrii comunităţii fac şi afectează organizaţia?
b. **Încredere**: puteţi să descrieţi lucruri pe care grupurile comunitare le-au făcut şi care demonstrează că sunt de încredere şi că îşi menţin promisiunile? Cât de încrezător sunteţi în abilitatea publicurilor comunitare de a realiza ceea ce spun că vor face? Puteţi să daţi exemple de ce credeţi asta?
c. **Angajament**: puteţi să-mi daţi exemple care arată că grupurile comunitare doresc să menţină o relaţie pe termen lung cu organizaţia sau nu doresc asta?
d. **Satisfacţie**: cât de satisfăcut sunteţi de relaţia pe care organizaţia o are cu grupurile comunitare? Vă rugăm explicaţi de ce sunteţi satisfăcut sau nu?
e. **Relaţii reciproce**: consideraţi că grupurile comunitare se preocupă de bunăstarea organizaţiei chiar dacă nu primesc nimic în schimb? De ce credeţi asta? Dar organizaţia dvs. credeţi că se preocupă de bunăstarea comunităţii?
f. **Relaţii de schimb**: consideraţi că grupurile comunitare oferă ceva organizaţiei deoarece asteaptă ceva în schimb? Puteţi să-mi daţi exemple care să arate acest lucru? Dar organizaţia dvs. doreşte să creeze o relaţie cu comunitatea numai dacă primeşte ceva în schimb? Puteţi să-mi daţi exemple din relaţii anterioare?

8. Să discutăm despre lucrurile pe care organizaţia le-a realizat pentru a dezvolta şi continua relaţii pe termen lung cu cetăţenii. Aceste strategii de dezvoltare a unei relaţii pot fi strategii de comunicare, încercări de rezolvare a conflictelor sau încercări de a demonstra preocuparea faţă de interesele cetăţenilor.Va rugăm să oferiţi cât mai multe exemple.

Comunicarea internă

9. Cât de uşor este pentru angajaţi să-şi exprime problemele? Credeţi că organizaţia ţine cont de problemele angajaţilor? În ce mod?
10. În opinia dvs. cât de mult valorifică organizaţia interesele angajaţilor în raport cu interesele organizaţionale?
11. Calitatea relaţiei pe care angajaţii o au cu organizaţia afectează modul în care aceştia interacţionează şi dezvoltă relaţii cu publicurile externe?

Înainte de a încheia, există ceva despre care ar fi trebuit să discutăm, din punctul dvs. de vedere, dar nu am făcut-o? Doriţi să mai adăugaţi ceva?

Vă mulţumesc pentru timpul acordat.

Anexa 2

Ghid de interviu pentru practicienii PR

Acest ghid a fost folosit pentru un interviu calitativ semi-structurat. În timpul interviurilor a fost necesară modificarea unor întrebări sau introducerea unora noi. Am folosit acest protocol ca ghid, nu neaparat ca listă strictă de întrebări care trebuie acoperită.

Întrebări generale

1. Care este poziţia dvs. în această organizaţie şi care vă sunt responsabilităţile?
2. De când lucraţi în această organizaţie?

Excelenţă în Relaţii Publice

3. Cum sunt dezvoltate şi implementate programele de comunicare pentru publicurile cu care aveţi de-a face? Puteţi să-mi explicaţi procesul?

Mod de investigare

a. Cât de mult utilizaţi cercetarea înainte şi după realizarea unui program de comunicare? În ce constă cercetarea pe care o efectuaţi?
b. Cât de mult ţineţi cont de opiniile publicurilor externe şi în ce fel?
c. În opinia dvs. care este principalul scop al activităţilor de relaţii publice realizate de organizaţia dvs.?
d. Cât de departe mergeţi în dezvăluirea informaţiilor despre organizaţie? Dezvăluiţi şi informaţii negative?
e. Cât de mult contează pentru organizaţia dvs. interesele comunităţii în raport cu interesele organizaţiei?
f. Care sunt canalele de comunicare pe care organizaţia le foloseste în practica de relaţii publice?

4. Cum sunt dezvoltate şi implementate programele de comunicare pentru angajaţi? Puteţi să-mi explicaţi procesul?

5. Cât de uşor pot angajaţii să-şi exprime problemele? Credeţi că organizaţia ţine cont de aceste probleme? În ce mod ţine cont organizaţia de opiniile angajaţilor?

Mod de investigare

a. Cât de mult utilizaţi cercetarea înainte şi după realizarea unui program de comunicare pentru angajaţi?
b. În opinia dvs. care este principalul scop al activităţilor de relaţii publice pentru angajaţi?
c. În opinia dvs. cum gestionează organizaţia informaţiile pozitive sau negative care ar putea să-i afecteze pe angajaţi?
d. În opinia dvs, cât de mult ţine cont organizaţia de interesele angajaţilor în raport cu interesele organizaţiei?
e. Care sunt canalele de comunicare pe care organizaţia le foloseşte în practica de relaţii publice pentru angajaţi?

Climat organizațional

6. Cât de important este pentru organizaţie să construiască o relaţie pozitivă pe termen lung cu parţile interesate? De ce consideraţi asta?

7. Ce proceduri, practici şi recompense utilizează organizaţia pentru a încuraja dezvoltarea relaţiilor cu membrii comunităţii? Îmi puteţi da câteva exemple?

8. În opinia dvs în ce măsură şi cum afectează climatul organizaţional interacţiunea angajaţilor cu publicurile ţintă?

Teoria managementului relațional

9. Care sunt cele mai importante categorii de public pentru organizaţia dvs.? Cum le identificaţi?

10. Din punctul dvs. de vedere ce caracterizează o relaţie reciproc avantajoasă?

11. Vă rog să descrieţi, în linii mari, relaţia organizaţiei cu publicurile ţintă.

Mod de investigare

a. **Control reciproc**: în ce măsură consideraţi că organizaţia deţine controlul asupra ceea ce fac publicurile ţintă?
b. **Încredere**: puteţi descrie acţiuni ale publicurilor ţintă care să indice că acestea ar fi de încredere şi că îşi menţin promisiunile sau nu? Cât de multă încredere aveţi în abilitatea publicurilor ţintă de a duce la bun sfârşit acţiunile pe care şi le asumă? Puteţi să-mi daţi exemple de ce credeţi asta?
c. **Angajament**: puteţi să-mi daţi vreun exemplu care să sugereze că publicurile ţintă doresc să menţină o relaţie pe termen lung cu organizaţia sau nu doresc acest lucru?

d. **Satisfacţie**: cât de satisfăcut sunteţi de relaţia pe care organizaţia o are cu publicurile ţintă? De ce sunteţi satisfăcut sau nu?
e. **Relaţii reciproce**: credeţi că publicurile ţintă se preocupă de bunăstarea organizaţiei chiar dacă nu primesc nimic în schimb? De ce credeţi asta? Dar organizaţia dvs credeţi că se preocupă de bunăstarea comunităţii?
f. **Relaţii de schimb**: credeţi că publicurile ţintă oferă ceva către organizaţia dvs pentru că aşteaptă ceva în schimb? Puteţi să daţi exemple care să indice această concluzie? Dar organizaţia dvs doreşte să creeze o relaţie cu publicurile ţintă numai dacă primeşte ceva în schimb? Puteţi să-mi daţi câteva exemple din relaţiile anterioare?

12. Aş vrea să discutăm despre lucrurile pe care organizaţia le-a făcut pentru a dezvolta şi continua o relaţie pe termen lung cu publicurile ţintă. Aceste strategii de cultivare a unei relaţii pot fi strategii de comunicare, încercări de rezolvare a conflictelor sau încercări de a demonstra preocuparea faţă de interesele publicurilor ţintă. Vă rog să-mi oferiţi cât mai multe exemple.

Mod de investigare

a. În organizaţia dvs interacţionaţi cu diferite categorii de publicuri. Strategiile dvs. de comunicare sunt construite în aşa fel încât să se adreseze unor categorii diferite de publicuri? În ce fel? Puteti să-mi daţi exemple?

13. În ce măsura credeţi că strategii diferite de comunicare afectează calitatea relaţiilor create? Care sunt cele mai eficiente tipuri de strategii? Puteţi să-mi daţi exemple de strategii pe care organizaţia dvs. sau publicurile ţintă le-au folosit dar au dăunat relaţiei?

Înainte de a încheia, există ceva despre care ar fi trebuit să discutăm, din punctul dvs. de vedere, dar nu am făcut-o? Doriţi să mai adăugaţi ceva?

Vă mulţumesc pentru timpul acordat.

Anexa 3

Ghid de interviu pentru angajaţii non-PR

Acest ghid a fost folosit pentru un interviu calitativ semi-structurat. În timpul interviurilor a fost necesară modificarea unor întrebări sau introducerea unora noi. Am folosit acest protocol ca ghid, nu neaparat ca listă strictă de întrebări care trebuie acoperită.

Întrebări generale

1. Care este poziţia dvs. în organizaţie şi care vă sunt responsabilităţile?
2. De când lucraţi în această organizaţie?

Climat organizaţional

3. Cât de important este pentru organizaţie să construiască o relaţie pozitivă pe termen lung cu cetăţenii? De ce consideraţi asta?
4. Care sunt instrumentele, tehnologia şi alte resurse oferite angajaţilor care participă la eforturile de a ajunge la comunitate? Care sunt recompensele? Ce tip de suport aţi dori în locul acestor recompense?

Teoria managementului relaţional

5. În cadrul comunităţii cu cine interactionaţi? Puteţi să-mi numiţi grupurile comunitare cu care interacţionaţi? Sunt aceste grupuri importante pentru organizaţie? Sunt aceste grupuri importante pentru dvs.? De ce?
6. Simţiţi că aveţi o relaţie cu cetăţenii? De ce sau de ce nu?
7. În opinia dvs. ce caracterizează o relaţie reciproc avantajoasă?
8. Vă rog să descrieţi relaţia dvs. cu cetăţenii?

Mod de investigare

a. În opinia dvs. ce a determinat dezvoltarea unei relaţii între dvs. şi cetăţeni?
b. **Control reciproc**: În ce măsură consideraţi că membrii comunităţii sunt atenţi la ceea ce spuneţi? În ce măsură simţiţi că deţineţi controlul asupra ceea ce fac membrii comunităţii şi vă afectează?

c. **Încredere**: Puteţi să descrieţi lucruri pe care membrii comunităţii le-au făcut şi care demonstrează că sunt de încredere şi că îţi menţin promisiunile sau nu? Cât de încrezător sunteţi în abilitatea membrilor comunităţii de a realiza ceea ce spun că vor face?
d. **Angajament**: Puteţi să-mi daţi exemple care arată că membrii comunităţii doresc să menţină o relaţie pe termen lung cu dvs.?
e. **Satisfacţie**: cât de satisfăcut sunteţi de relaţia pe care o aveţi cu membrii comunităţii? Vă rog să explicaţi de ce sunteţi satisfăcut sau nu?
f. **Relaţii reciproce**: Consideraţi că membrii comunităţii se preocupă de bunăstarea dvs. chiar dacă nu primesc nimic în schimb? De ce credeţi asta? Dar dvs. vă preocupaţi de bunăstarea comunităţii?
g. **Relaţii de schimb**: Consideraţi că membrii comunităţii vă oferă ceva deoarece aşteaptă ceva în schimb? Puteţi să-mi daţi exemple care să arate acest lucru? Dar dvs. doriţi să creaţi o relaţie cu membrii comunităţii numai dacă primiţi ceva în schimb?

9. Aş vrea să discutăm despre lucrurile pe care le-aţi făcut pentru a dezvolta o relaţie pe termen lung cu membrii comunităţii. Aceste strategii de cultivare a unei relaţii pot fi strategii de comunicare, încercări de rezolvare a conflictelor sau încercări de a demonstra preocuparea faţă de interesele membrilor comunităţii. Vă rog să-mi oferiţi cat mai multe exemple.

10. În ce măsură consideraţi că diferite strategii de comunicare afectează calitatea relaţiilor? Ce tip de strategii de comunicare sunt mai eficiente? Puteţi să-mi daţi exemple de strategii pe care le-aţi folosit dar au dăunat relaţiei?

Sinergia între relaţiile interne şi externe

11. Cum aţi descrie relaţia dvs. cu organizaţia din care faceţi parte?
Angajament organizaţional
    - Ce înseamnă pentru dvs. să lucraţi în această organizaţie?
    - Cât de mult vă identificaţi cu scopurile şi valorile organizaţiei?
    - Aţi fi dispus să investiţi eforturi suplimentare în munca pentru organizaţie? De ce şi de ce nu?
    - Pe ce durată aţi dori să vă menţineţi calitatea de membru al acestei organizaţii?
    - Care ar fi consecinţele plecării sau ramânerii în organizaţie?
    - Simţiţi vreo obligaţie de a rămâne în organizaţie?

Mod de investigare

a. **Control reciproc**: În ce masură consideraţi că organizaţia este atentă la ceea ce spuneţi? În ce măsură simţiţi că deţineţi controlul asupra ceea ce organizaţia face şi vă afectează?
b. **Încredere**: Puteţi să descrieţi lucruri pe care organizaţia le-a făcut şi care demonstrează că este de încredere şi că îşi menţine promisiunile? Cât de încrezător sunteţi în abilitatea organizației de a realiza ceea ce îşi propune?
c. **Satisfacţie**: Cât de satisfăcut sunteţi de relaţia pe care o aveţi cu organizaţia? Vă rog să explicaţi de ce sunteţi satisfăcut sau nu?
d. **Relații reciproce**: Consideraţi că organizaţia se preocupă de bunăstarea dvs. chiar dacă nu primeşte nimic în schimb? Dar dvs. vă preocupaţi de bunăstarea organizaţiei?
e. **Relații de schimb**: Consideraţi că organizaţia vă oferă ceva deoarece aşteaptă ceva în schimb? Puteţi să-mi daţi exemple care să arate acest lucru? Dar dvs. doriţi să creaţi o relaţie cu organizaţia numai dacă primiţi ceva în schimb? Puteţi să-mi daţi exemple din relaţiile anterioare?

13. Credeţi că relaţia pe care o aveţi cu organizaţia afectează modul în care interacţionaţi şi dezvoltaţi relaţii cu membrii comunităţii?

Comunicare internă

14. Cât de uşor este pentru angajaţi să-şi exprime problemele? În ce mod vă puteţi exprima problemele?

Mod de investigare

a. În opinia dvs. cum gestionează organizaţia informaţiile pozitive sau negative care ar putea să-i afecteze pe angajaţi?
b. În opinia dvs. cât de mult ţine cont organizaţia de interesele angajaţilor în raport cu interesele organizației?
c. Care sunt canalele de comunicare pe care organizaţia le foloseşte în practica de relaţii publice pentru angajaţi? Care este cea mai credibilă sursă pentru dvs.?

Competența de comunicare

15. Puteţi să-mi daţi detalii despre interacţiunea dvs. cu membrii comunităţii? În ce cadru au loc aceste interacţiuni? Despre ce discutaţi de obicei în timpul interacţiunii?

16. Vă rog să vă gândiţi la un moment în care aţi avut o interacţiune satisfacătoare (nesatisfacătoare) cu vreun membru al comunităţii? Când s-a întamplat acest lucru? Ce circumstanţe specifice au creat această situaţie? Ce a spus sau a făcut membrul comunităţii? Ce aţi spus sau făcut dvs.?

17. În ce măsură credeţi că diferite strategii de comunicare afectează calitatea relaţiei? Ce tipuri de strategii sunt mai eficiente? Puteţi să daţi exemple de strategii pe care le-aţi folosit dar au dăunat relaţiei?

18. Ce aţi învăţat din aceste interacţiuni? Cum credeţi că a fost afectată percepţia membrilor comunităţii despre organizaţie? Care este percepţia dvs. despre organizaţie?

Înainte de a încheia, există ceva despre care ar fi trebuit să discutăm, din punctul dvs. de vedere, dar nu am făcut-o? Doriţi să mai adăugaţi ceva?

Vă mulţumesc pentru timpul acordat.

Anexa 4

Ghid de interviu pentru cetăţeni

Acest ghid a fost folosit pentru un interviu calitativ semi-structurat. În timpul interviurilor a fost necesară modificarea unor întrebări sau introducerea unora noi. Am folosit acest protocol ca ghid, nu neaparat ca listă strictă de întrebări care trebuie acoperită.

De când locuiţi în Cluj?

Teoria managementului relaţional

1. Puteţi să-mi spuneţi care sunt primele lucruri care vă vin în minte când auziţi numele Primăria Cluj-Napoca?
2. Simţiţi că aveţi o relaţie cu această instituţie?
3. În opinia dvs. ce caracterizează o relaţie reciproc avantajoasă?
4. Vă rog să descrieţi relaţia dvs. cu Primăria?

Mod de investigare

a. **Control reciproc**: În ce măsură simţiţi că deţineţi controlul asupra ceea ce fac membrii organizaţia şi vă afectează?
b. **Încredere**: Puteţi să descrieţi lucruri pe care Primăria le-a făcut şi care demonstrează că este de încredere şi că îşi ţine promisiunile? Cât de încrezător sunteţi în abilitatea Primăriei de a realiza ceea ce spune că va face?
c. **Angajament**: Puteţi să-mi daţi exemple care arată că această organizaţie doreşte să menţină o relaţie pe termen lung cu dvs.?
d. **Satisfacţie**: cât de satisfăcut sunteţi de relaţia pe care o aveţi cu Primăria? Vă rog să explicaţi de ce sunteţi satisfăcut sau nu.
e. **Relaţii reciproce**: Consideraţi că Primăria se preocupă de bunăstarea dvs. chiar dacă nu primeşte nimic în schimb?
f. **Relaţii de schimb**: Consideraţi că Primăria vă oferă ceva deoarece aşteaptă ceva în schimb? Puteţi să-mi daţi exemple care să arate acest lucru?

Sinergia între relaţiile interne şi externe

5. Puteţi să-mi daţi detalii despre interacţiunea dvs. cu cetăţenii? În ce cadru au loc aceste interacţiuni?

6. Vă rog să vă gândiţi la un moment în care aţi avut o interacţiune satisfacătoare (nesatisfacătoare) cu vreun angajat. Când s-a întamplat acest lucru? Ce circumstanţe specifice au creat această situaţie? Ce a spus sau a făcut angajatul? Ce aţi spus sau făcut dvs.?

7. Ce aţi învăţat din aceste interacţiuni şi cum v-au afectat percepţia asupra Primăriei?

8. Credeţi că relaţia pe care o aveţi cu angajaţii Primăriei afectează modul în care evaluaţi Primăria, per anasamblu?

Vă mulţumesc pentru timpul acordat.

Anexa 5

Chestionar relaţia cetăţenilor cu Primăria Cluj-Napoca

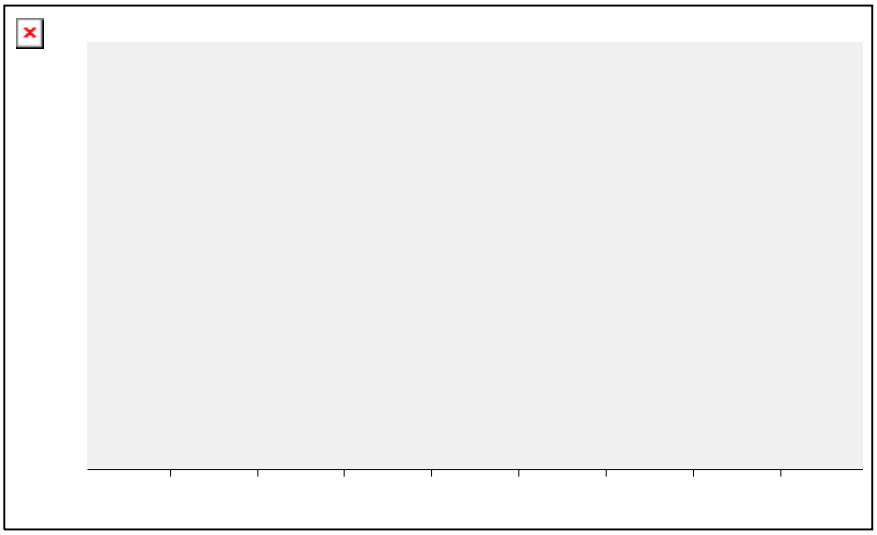
ÎN CE MĂSURĂ SUNTEȚI DE ACORD CU URMĂTOARELE AFIRMAȚII?	1 acord total	2 acord	3 acord mode-rat	4 deza-cord	5 deza-cord total
1. Primaria Cluj-Napoca tratează corect oamenii.					
2. Cred că Primăriei Cluj-Napoca îi pasă de cetaţeni atunci când ia decizii importante.					
3. Consider că te poți baza pe faptul că Primăria Cluj-Napoca îşi va ţine promisiunile făcute.					
4. Cred că Primăria Cluj-Napoca ţine cont de opiniile unor oameni ca mine atunci când ia decizii.					
5. Sunt încrezător în competenţele oamenilor din Primăria Cluj-Napoca					
6. Primăria Cluj-Napoca are abilitatea de a duce la capăt ce îşi propune.					
7. Cred că este important să urmăresc îndeaproape Primăria Cluj-Napoca, astfel încât să nu profite de oameni ca mine.					
8. Primăria Cluj-Napoca este recunoscută drept o organizaţie de succes în toate lucrurile pe care încearcă să le facă.					
9. Primăria Cluj-Napoca şi cetăţenii ca mine sunt interesaţi în ce are de spus fiecare parte.					
10. În general, Primăria Cluj-Napoca consideră îndreptăţite opiniile cetăţenilor ca mine.					
11.Interacţionând cu oameni ca mine, Primăria Cluj-Napoca are tendinţa de a-şi impune autoritatea.					
12. Oamenii care conduc Primăria Cluj acordă cetăţenilor ca mine şansa unei contribuţii importante la luarea deciziilor.					
13. Când am ocazia de a interacţiona cu Primăria Cluj-Napoca am un sentiment de control asupra situaţiei.					
14.Cred că Primăria Cluj-Napoca încearcă să menţină un angajament pe termen lung cu oamenii ca mine.					
15. Există o legătură puternică între Primăria Cluj-Napoca şi cetăţenii ca mine.					

ÎN CE MĂSURĂ SUNTEȚI DE ACORD CU URMĂTOARELE AFIRMAȚII?	**1 acord total**	**2 acord**	**3 acord mode-rat**	**4 deza-cord**	**5 deza-cord total**
16. Comparativ cu alte instituţii publice apreciez mai mult relaţia mea cu Primăria Cluj-Napoca.					
17. Dacă aş avea de ales aş prefer să nu lucrez cu Primăria Cluj-Napoca.					
18. Am un sentiment de loialitate faţă de Primăria Cluj-Napoca.					
19. Sunt mulţumit de Primăria Cluj.					
20. Atât Primăria Cluj-Napoca cât şi oamenii ca mine pot beneficia de pe urma acestei relaţii.					
21. Consider că Primăria Cluj-Napoca nu reuşeşte să răspundă nevoilor cetăţenilor.					
22. Simt că oamenii ca mine sunt importanţi pentru Primăria Cluj-Napoca.					
23. Primăria Cluj-Napoca nu se bucură în mod special atunci când îi ajută pe cetăţeni.					
24. Primăria Cluj-Napoca este preocupată de bunăstarea unor oameni ca mine.					
25. Cred că Primăria Cluj-Napoca profită de pe urma unor cetăţeni.					
26. Primăria Cluj-Napoca îi ajută pe cetăţenii ca mine fără a aştepta nimic în schimb.					
27. În general, consider că atunci când Primăria Cluj-Napoca oferă ceva oamenilor ca mine, aşteaptă altceva în schimb.					
28. Primăria Cluj-Napoca are grijă, în special, de oamenii care îi oferă avantaje importante şi mai puţin de cetăţenii simpli.					
29. Ca cetăţean, mă interesează în special beneficiile pe care le pot obţine din relaţia mea cu Primăria Cluj-Napoca.					

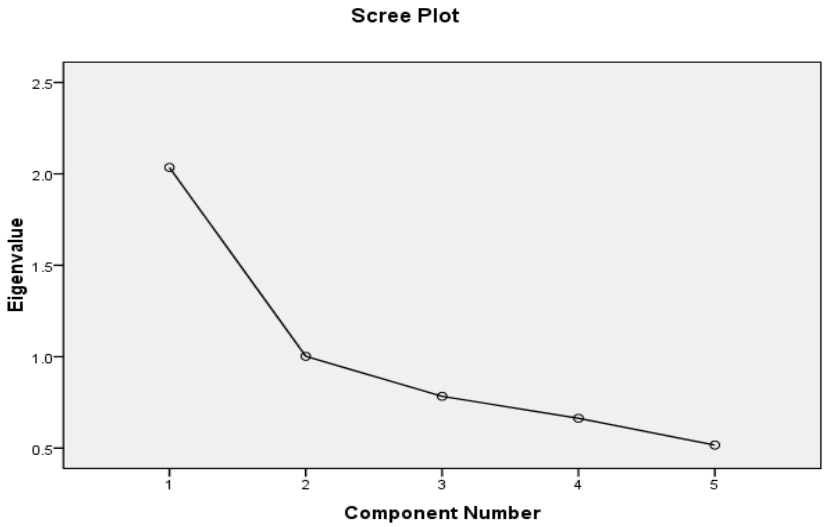
Anexa 6

Dispunerea şi importanţa factorilor pentru fiecare dimensiune

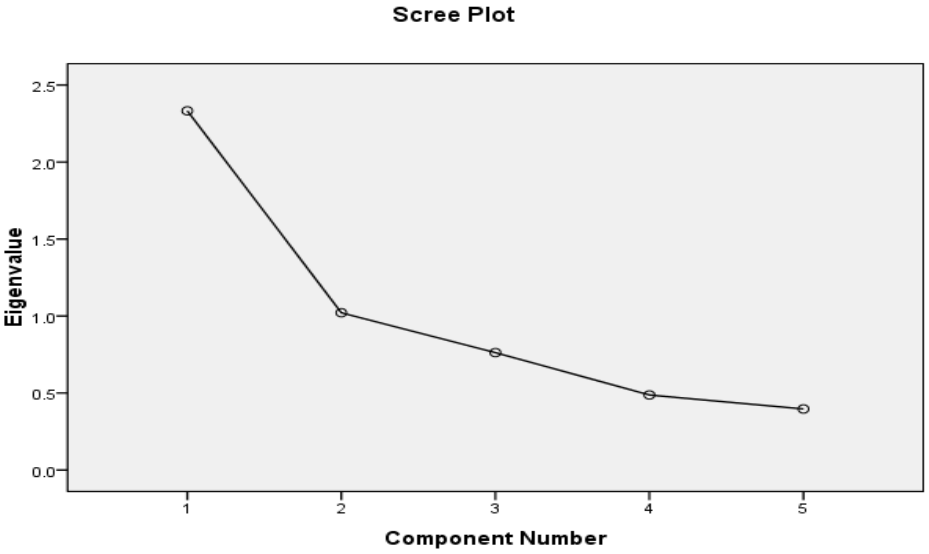
Dimensiunea ÎNCREDERE



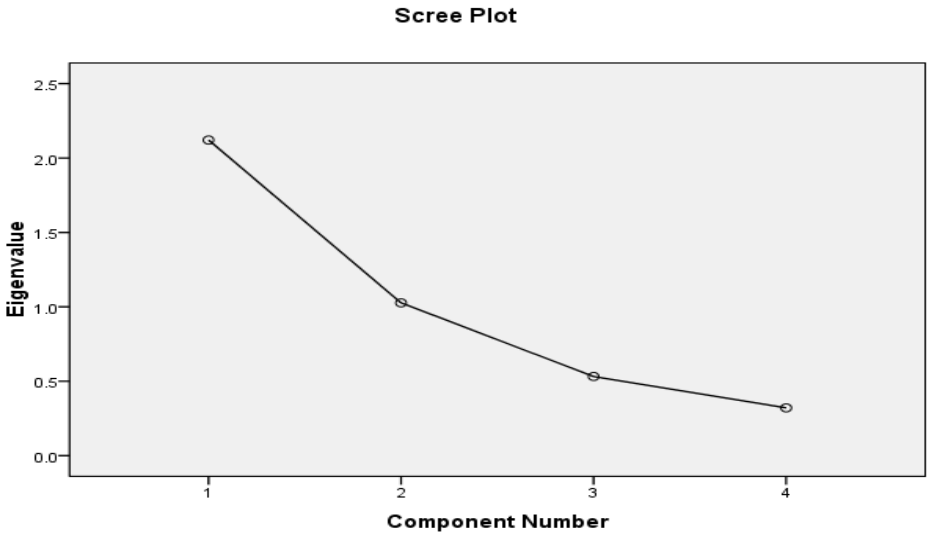
Dimensiunea CONTROL RECIPROC



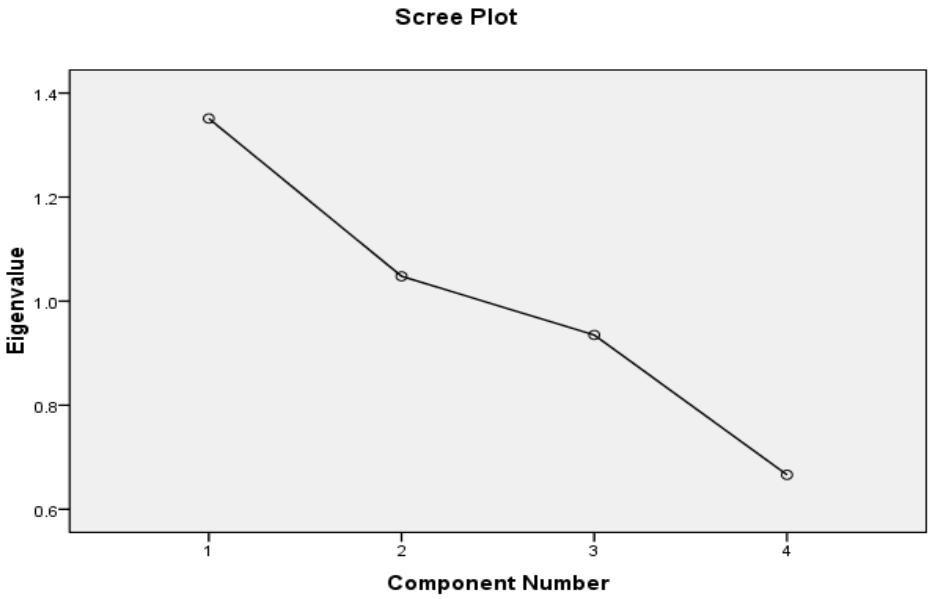
Dimensiunea ANGAJAMENT



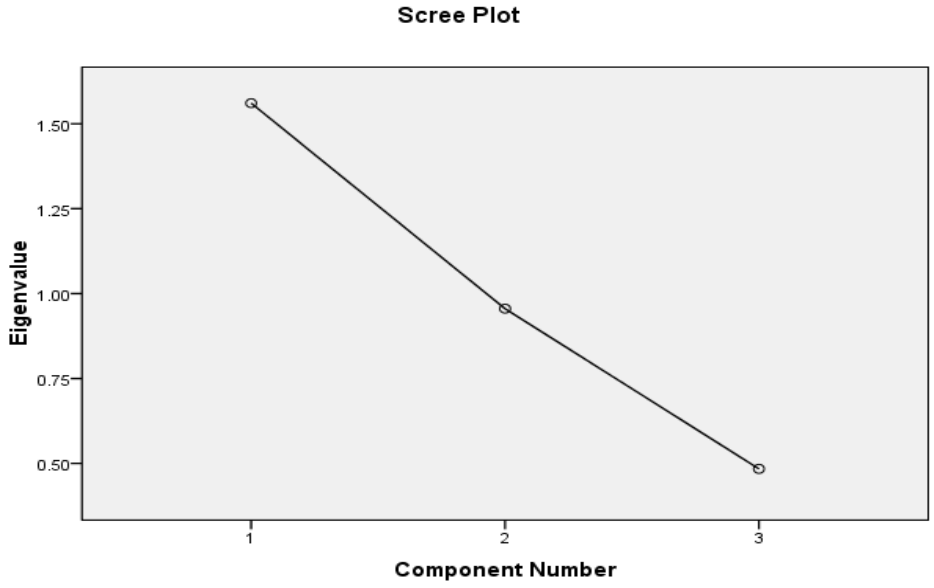
Dimensiunea SATISFACȚIE



Dimensiunea RELAŢII RECIPROCE



Dimensiunea RELAŢII DE SCHIMB



Anexa 7

Tabele varianţe

CONTROL RECIPROC

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,035	40,705	40,705	2,035	40,705	40,705	2,030	40,604	40,604
2	1,002	20,042	60,747	1,002	20,042	60,747	1,007	20,143	60,747
3	,783	15,663	76,411						
4	,663	13,263	89,674						
5	,516	10,326	100,000						

ANGAJAMENT

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,332	46,650	46,650	2,332	46,650	46,650	2,293	45,853	45,853
2	1,021	20,427	67,077	1,021	20,427	67,077	1,061	21,224	67,077
3	,762	15,247	82,324						
4	,487	9,749	92,074						
5	,396	7,926	100,000						

SATISFACȚIE

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,121	53,025	53,025	2,121	53,025	53,025	2,000	50,000	50,000
2	1,027	25,663	78,688	1,027	25,663	78,688	1,148	28,688	78,688
3	,532	13,292	91,980						
4	,321	8,020	100,000						

RELAȚII MUTUALE

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative%
1	1,351	33,779	33,779	1,351	33,779	33,779	1,239	30,986	30,986
2	1,048	26,197	59,976	1,048	26,197	59,976	1,160	28,990	59,976
3	,935	23,373	83,349						
4	,666	16,651	100,000						

RELAȚII DE SCHIMB

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1,561	52,019	52,019	1,561	52,019	52,019
2	,955	31,850	83,869			
3	,484	16,131	100,000			

Anexa 8

Corelațiile importante dintre factorii fiecărei dimensiuni

		Inte-gritate	Dependa-bilitate	Deschi-dere	Auto-ritate	Angaja-ment afectiv	Mulţu-mire	Corecti-tudine	Oportu-nitate
Integritate	Pearson Correlation					.559	.658		
	Sig. (2-tailed)					.000	.000		
	N					140	140		
Dependabilitate	Pearson Correlation				.562				
	Sig. (2-tailed)				.000				
	N				140				
Deschidere	Pearson Correlation					.581	.612	.509	
	Sig. (2-tailed)					.000	.000	.000	
	N					140	140	140	
Autoritate	Pearson Correlation		.562						
	Sig. (2-tailed)		.000						
	N		140						
Angajament afectiv	Pearson Correlation	.559		.581			.723		
	Sig. (2-tailed)	.000		.000			.000		
	N	140		140			140		
Mulţumire	Pearson Correlation	.658		.612		.723		.532	-.519
	Sig. (2-tailed)	.000		.000		.000		.000	.000
	N	140		140		140		140	140
Corectitudine	Pearson Correlation			.509			.532		
	Sig. (2-tailed)			.000			.000		
	N			140			140		
Oportunitate	Pearson Correlation						-.519		
	Sig. (2-tailed)						.000		
	N						140		

ISBN: 978-973-595-768-1

UNIVERSITAS • NAPOCENSIS
ROMANIA
PRESA UNIVERSITARĂ